

# CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CỦA ĐỊA PHƯƠNG

Vũ Thành Tự Anh  
Trưởng Chính sách công và Quản lý Fulbright

# Nội dung trình bày

- Sự khác biệt của chiến lược địa phương sv. quốc gia
  - Mục tiêu, các điều kiện ràng buộc, công cụ chính sách, cách tiếp cận
- Khung phân tích năng lực cạnh tranh địa phương
  - Yếu tố tự nhiên – sẵn có, NLCT “vĩ mô”, NLCT vi mô
- Xây dựng chiến lược cạnh tranh của địa phương
- Xây dựng kế hoạch chiến lược (strategic plan)
- [Thực hiện kế hoạch chiến lược]
- [Đánh giá, điều chỉnh kế hoạch chiến lược]

# Chiến lược địa phương sv. quốc gia

|           | QUỐC GIA                                                                                                                                                              | ĐỊA PHƯƠNG                                                                                                                                                 |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MỤC TIÊU  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Phạm vi quốc gia</li><li>▪ Vĩ mô</li><li>▪ Toàn diện</li></ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Phạm vi địa phương</li><li>▪ “Vi mô”</li><li>▪ Cục bộ</li></ul>                                                    |
| RÀNG BUỘC | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Toàn vẹn chủ quyền quốc gia</li><li>▪ Cam kết quốc tế song – đa phương</li><li>▪ Ngân sách (thâm hụt, phát hành nợ)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ [...]</li><li>▪ Tuân thủ và triển khai cam kết</li><li>▪ Thương lượng ngân sách với TƯ</li></ul>                   |
| CÔNG CỤ   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Thiết kế chế chế quốc gia</li><li>▪ Hoạch định chính sách vĩ mô</li><li>▪ Đối tác thương mại – đầu tư quốc tế</li></ul>       | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tuân thủ thể chế quốc gia</li><li>▪ Thực thi chính sách vĩ mô</li><li>▪ Không có tư cách đối tác quốc tế</li></ul> |

# Khung phân tích năng lực cạnh tranh địa phương

## NĂNG LỰC CẠNH TRANH Ở CẤP ĐỘ DOANH NGHIỆP

Môi trường kinh  
doanh

Trình độ phát triển  
cụm ngành

Hoạt động và chiến  
lược của DN

## NĂNG LỰC CẠNH TRANH Ở CẤP ĐỘ ĐỊA PHƯƠNG

Hạ tầng văn hóa,  
giáo dục, y tế,  
xã hội

Hạ tầng kỹ thuật  
(GTVT, điện, nước,  
viễn thông)

Chính sách tài khóa,  
đầu tư, tín dụng, cơ  
cấu kinh tế

## CÁC YẾU TỐ SẴN CÓ CỦA ĐỊA PHƯƠNG

Tài nguyên tự nhiên

Vị trí địa lý

Quy mô địa phương

# Tồn tại trong xây dựng chiến lược hiện nay

- Có tính **hình thức**, thậm chí **đối phó**, chưa thực sự là công cụ điều hành và quản lý
- **Chưa thực sự có tính chiến lược**: Thiếu phân tích SWOT kỹ lưỡng, chưa xác định được tầm nhìn và giá trị cốt lõi, chưa định vị được địa phương sv. khu vực, quốc gia và quốc tế.
- Chiến lược thường **nhANH chóng bị lạc hậu** trước biến động liên tục của thực tiễn.
- **Có tính tất định**, do vậy không dự báo được các biến động của môi trường.
- Cách tiếp cận **từ trên xuống**, mang tính áp đặt nên làm cho quy hoạch thiếu linh hoạt, chưa phát huy được mọi nguồn lực trong xã hội và của địa phương.
- **Thiếu sự phối hợp** chặt chẽ liên ngành, dẫn đến chồng chéo, không rõ trách nhiệm
- **Lạc hậu về mặt phương pháp** trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu gay gắt.

# Chiến lược hiện đại sv. truyền thống

- Mang tính **chiến lược** thay vì **toàn diện**
- **Linh hoạt** thay vì **cứng nhắc**
- Mang tính **hành động** thay vì **lý thuyết**
- Tập trung vào **quy trình** thay vì **sản phẩm**
- Có sự **tham gia rộng rãi** thay vì **ý chí chính trị** và quan điểm chuyên gia
- Tâm nhìn **dài hạn** thay vì **nhiệm kỳ**
- Tính đến **toàn cầu hóa, quốc gia, vùng** thay vì chỉ **địa phương**
- Đóng vai trò **điều phối và hợp nhất liên ngành** trong hoạch định chính sách phát triển và quản lý thông qua **cơ chế khuyến khích** phối hợp quy hoạch ngành theo không gian
- **Kiến tạo mô thức phát triển mới** theo hướng nâng cao chất lượng không gian sống, đồng hành để hỗ trợ doanh nghiệp, thân thiện với môi trường.

# Xây dựng chiến lược cạnh tranh của địa phương

## Sự chuyển đổi về vai trò và trách nhiệm

### Mô hình cũ

- Chính phủ dẫn dắt phát triển kinh tế thông qua các chính sách, trợ cấp và khuyến khích

### Mô hình mới

- Phát triển kinh tế là quá trình **hợp tác** giữa chính quyền các cấp với khu vực doanh nghiệp, giới học thuật, và các tổ chức dân sự khác

Năng lực cạnh tranh là kết quả của cả hai quá trình **từ dưới lên** và **từ trên xuống** trong đó mỗi tác nhân có liên quan có vai trò riêng nhưng bổ sung.

# Chiến lược phát triển NLCT địa phương

## Giá trị mục tiêu địa phương

- Đây là **vị thế cạnh tranh đặc thù** của địa phương với vị trí địa lý, di sản văn hóa, các thế mạnh hiện tại và thế mạnh tiềm năng?
  - **Giá trị đặc thù** của địa phương như là một điểm đến kinh doanh?
  - Địa phương nên hướng tới những **cụm ngành** và **cơ cấu kinh tế** nào?
  - **Vai trò, thế vị** của địa phương đối với các địa phương lân cận, vùng, và quốc gia

### Tạo dựng các thế mạnh đặc thù

- Những yếu tố nào trong các thành tố của NLCT là **thế mạnh độc đáo**?
- Những cụm ngành **hiện tại** và **mới nổi** thể hiện thế mạnh gì của địa phương?

### Bắt kịp và duy trì để ngang bằng với các địa phương phát triển nhất

- Những **điểm yếu** nào cần được giải quyết để tháo gỡ các trở ngại và đạt kết quả tương đương với các địa phương khác?

- **Xác định ưu tiên** và **trình tự** hết sức cần thiết cho phát triển kinh tế

# Một số “phép thử” của chiến lược

- **Vị thế độc đáo** đã được cảm nhận rõ rệt và phát biểu tường minh chưa?
  - Vị thế này có giúp tạo ra **hình ảnh tích cực** cho đất nước?
  - Vị thế này có **tạo cảm hứng** cho người dân không?
- Chiến lược có được xây dựng trên cơ sở **các điểm mạnh**?
  - Đây có phải là các **điểm mạnh thực sự** so với lân bang và các quốc gia cạnh tranh?
- Chiến lược có giúp khắc phục các **điểm yếu** và **nút thắt** cơ bản không?
- Chiến lược có **phù hợp với xu thế tiến bộ** toàn cầu không?
- Cải cách kinh tế có nằm trong một **tổng thể** bao gồm cả những cải cách chính trị và xã hội hay không?
- **Ý chí và sự đồng thuận về chính trị** đã sẵn sàng để thực hiện chiến lược hay chưa?

# Một số “phép thử” của chiến lược

- Những **ưu tiên chính sách** có phù hợp với chiến lược không?
  - Sự lựa chọn và thiết kế của các **chính sách đặc biệt**?
  - **Trình tự** thực hiện chính sách?
- Chiến lược có được **truyền đạt một cách rõ ràng** tới các đối tượng có lợi ích hữu quan không?
  - **Khu vực tư nhân** có được tham gia không?
  - Bản thân **chính phủ có được tổ chức** để thực hiện chiến lược này không?
- Có **cơ chế phối hợp tổng thể** cho chiến lược không?
- **Chất lượng** của các cơ quan nhà nước và các thể chế khác có đủ để thực thi chiến lược một cách hiệu quả không?
- Có các **cơ chế đo lường** sự tiến bộ và **đánh giá/điều chỉnh** chiến lược khi kết quả được cải thiện hay các điều kiện khác thay đổi hay không?

# Khái niệm kế hoạch chiến lược

- **Kế hoạch chiến lược** là một cách tiếp cận có **hệ thống** nhằm xác lập các **ưu tiên** và ra quyết định **phân bổ nguồn lực**, nhờ đó thực hiện được các **mục tiêu chiến lược** và đáp ứng hiệu quả trước những **thay đổi** trong môi trường.
- **Tại sao cần kế hoạch chiến lược?**
  - Thực hiện **tầm nhìn** và cam kết chiến lược
  - Xác lập **ưu tiên** rõ ràng
  - Giúp tập trung và **phân bổ nguồn lực** hiệu quả
  - Xác định **lịch trình và hành động** chính sách
  - **Công cụ** quản lý và điều hành

# Yêu cầu của kế hoạch chiến lược

---

- Hướng đến tương lai (forward looking), nhưng không phải là phỏng đoán tương lai (future prediction)
- Tập trung vào những vấn đề **quan trọng nhất**
- Biết chấp nhận **thay đổi nguyên trạng**
- Phải có tính **khả thi**
- Hình thành **văn kiện** kế hoạch chiến lược
- Cụ thể hóa thành các **kế hoạch** hằng năm

# Quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược

- **Kế hoạch chiến lược** đề ra **khung khổ**, tạo cơ sở cho việc **ra quyết định**, xác lập **ưu tiên**, và **quản lý** quá trình thực hiện.



# Quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược (tiếp)

- Quá trình hoạch định chiến lược luôn được thực hiện trong một **môi trường** chính sách và chính trị nhất định.
- Môi trường này **đa chiều** và có thể **biến động** trong kỳ hoạch định, vì vậy cần phải:
  - Liên tục theo dõi để điều chỉnh
  - Định kỳ phân tích lại SWOT
  - Phải có sự tham gia của các bên hữu quan
  - Luôn đặt lợi ích và giá trị công lên hàng đầu