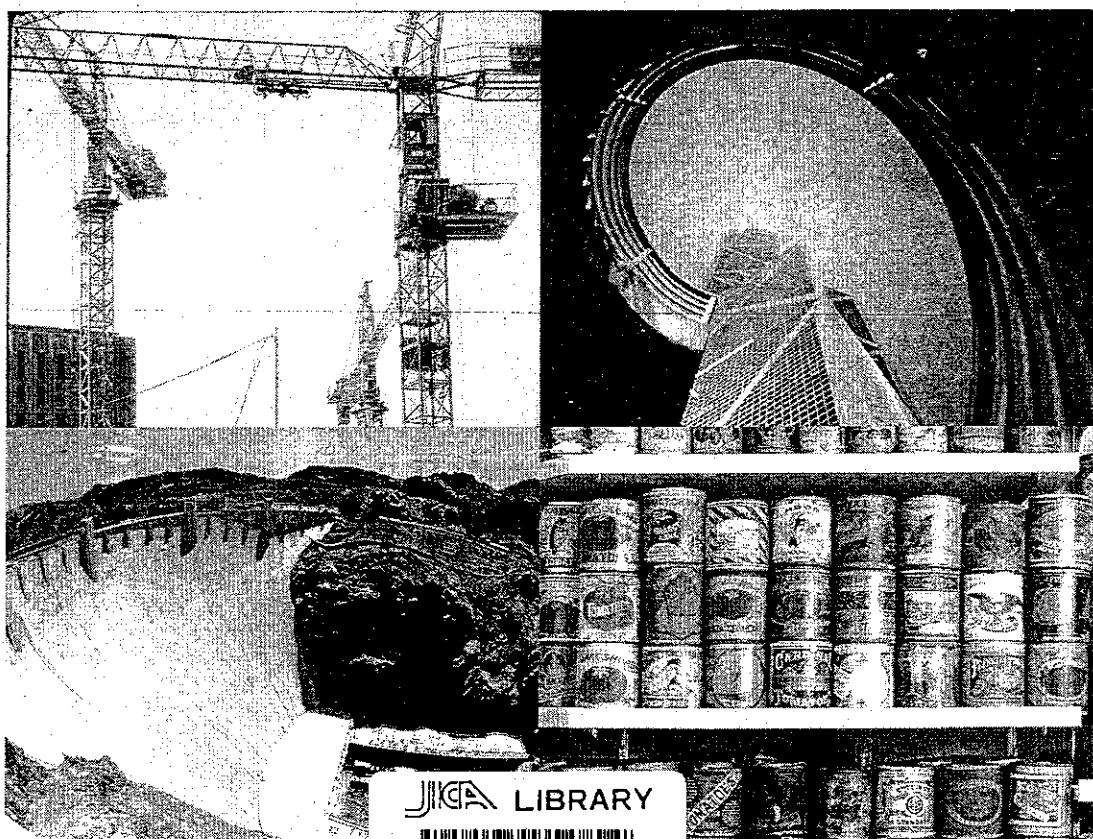


MPIBộ Kế hoạch
và Đầu tưCơ quan Hợp tác
Quốc tế Nhật Bản

Nghiên cứu về Chiến lược Xúc tiến FDI tại nước CHXHCN Việt Nam



Báo cáo cuối cùng

Báo cáo tóm tắt

Tháng 3 năm 2003

SSF
JR
03-86

BÁO CÁO TÓM TẮT

1. Với tổng vốn đăng ký lên tới hơn 39 tỷ USD tính đến hết năm 2002, đầu tư trực tiếp nước ngoài đóng vai trò quan trọng vào sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam. Trong đó đầu tư trực tiếp từ Nhật Bản đã đóng góp một phần đáng kể vào thành tựu này. Tính đến cuối năm 2002 Nhật Bản là nước có số vốn thực hiện lớn nhất. Tuy nhiên, dòng vốn đầu tư vào Việt Nam đã suy giảm mạnh trong những năm gần đây. Để khắc phục tình trạng này đòi hỏi phải có nhiều nỗ lực từ Chính phủ Việt Nam.
2. Môi trường đầu tư của Việt Nam vẫn còn tồn tại nhiều vấn đề làm cản trở khả năng thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài. Phải đổi mới với những bước phát triển nhanh chóng của Trung Quốc, đồng thời với yêu cầu cắt giảm thuế theo AFTA, Việt Nam sẽ gặp phải sự cạnh tranh ngày càng gia tăng. Do vậy Việt Nam cần phải có các biện pháp tức thời và hữu hiệu để theo kịp sự phát triển của nền kinh tế toàn cầu. Hiệp định Thương mại Việt Mỹ và cam kết thực hiện cải tổ nền kinh tế đã mang lại cho Việt Nam những lợi thế cạnh tranh nhất định và sự hấp dẫn với các nhà đầu tư nước ngoài. Tuy nhiên, để khai thác các lợi thế này Việt Nam cần phải có một chiến lược xúc tiến đầu tư nước ngoài rõ ràng và được thực hiện nghiêm túc.
3. Bản báo cáo này đưa ra những kết luận chính như sau:
 - (i) Việt Nam cần thành lập một Tổ chức xúc tiến đầu tư chuyên trách để thực hiện một cách hiệu quả các hoạt động xúc tiến đầu tư,
 - (ii) Tổ chức xúc tiến đầu tư có trách nhiệm thực hiện các hoạt động xúc tiến đầu tư nhằm nâng cao hình ảnh của Việt Nam và giám sát các hoạt động xúc tiến đầu tư của các tổ chức xúc tiến đầu tư tại địa phương,
 - (iii) Xây dựng hình ảnh Việt Nam trở thành một điểm đến cho các nhà đầu tư nước ngoài là một yêu cầu cấp bách,
 - (iv) Sự tham gia của các nhà lãnh đạo cấp cao vào các hoạt động xúc tiến đầu tư là biện pháp tốt nhất để cải thiện hình ảnh Việt Nam và thu hút FDI,
 - (v) Các tổ chức xúc tiến đầu tư cần phải nâng cao chất lượng của các hoạt động xúc tiến đầu tư,
 - (vi) Các hoạt động xúc tiến đầu tư cần phải có trọng tâm cụ thể, và
 - (vii) Các hoạt động xúc tiến đầu tư chỉ có thể thành công nếu chất lượng dịch vụ cho các nhà đầu tư cũng như môi trường đầu tư được cải thiện.

Báo cáo trình bày các đề xuất cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả của các hoạt động xúc tiến đầu tư nước ngoài.

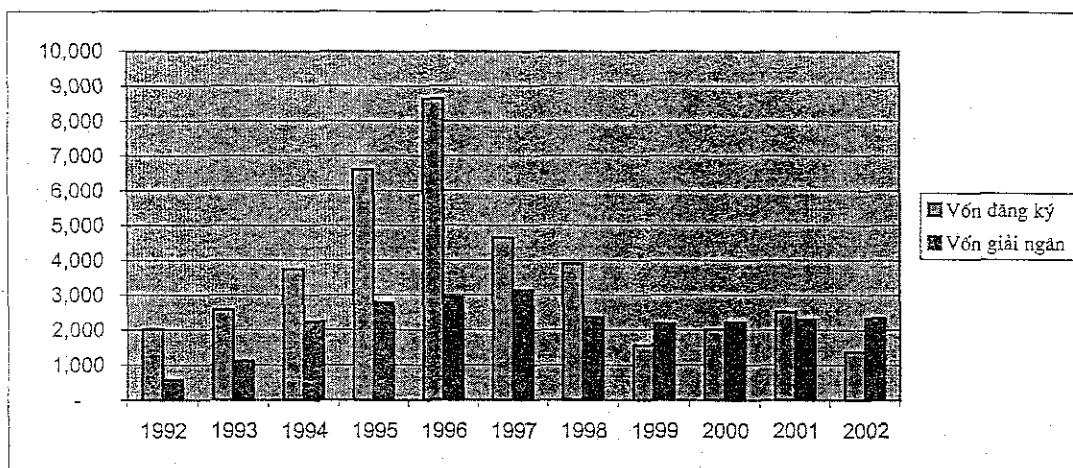
Phần I - Đánh giá về Môi trường đầu tư của Việt Nam

Đánh giá về tình hình đầu tư trực tiếp nước ngoài

4. Một thập kỷ qua, đầu tư trực tiếp nước ngoài đã đóng một phần quan trọng vào sự phát triển các ngành công nghiệp Việt Nam. Bắt đầu từ năm 1992, số lượng vốn FDI đăng ký đã gia tăng một cách nhanh chóng và đỉnh điểm là năm 1996 với tổng số vốn đầu tư đăng ký lên tới 8.6 tỷ Đô la Mỹ. Sự gia tăng này cho thấy các

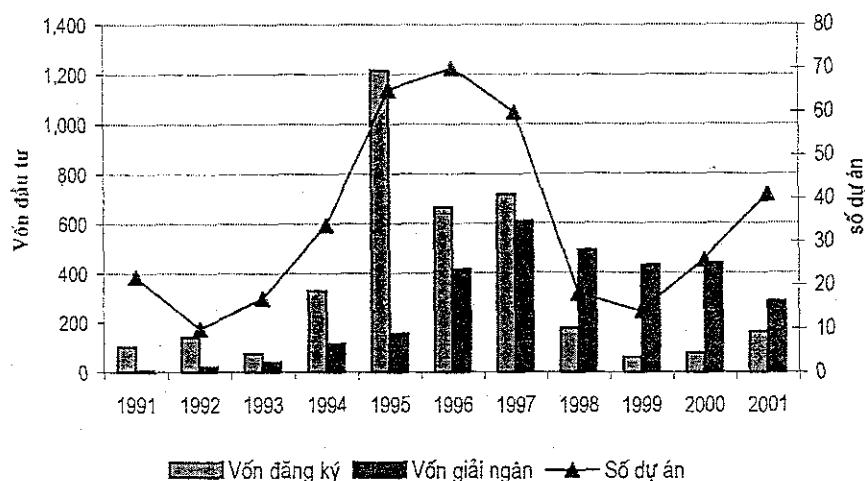
nhà đầu tư nước ngoài đã coi Việt Nam là một điểm đầu tư hấp dẫn. Tuy nhiên trong thời kỳ 1997-1999, đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Việt Nam giảm mạnh, nguyên nhân chủ yếu là do khủng hoảng tài chính ở Châu Á. Trong năm 2000 và 2001, số vốn FDI đăng ký đã bắt đầu nhích lên nhưng vẫn ở mức thấp hơn rất nhiều so với năm 1996. Số vốn FDI lại suy giảm trong năm 2002 (giảm gần 50% so với năm 2001). Ngoài các nguyên nhân khách quan đã ảnh hưởng đến các quyết định về đầu tư trực tiếp nước ngoài của các nhà đầu tư, các yếu tố chủ quan như nhu cầu của thị trường trong nước thấp, chi phí kinh doanh cao và các thủ tục hành chính phức tạp cũng là những nguyên nhân làm FDI vào Việt Nam suy giảm.

Đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Việt Nam từ năm 1992-2002:

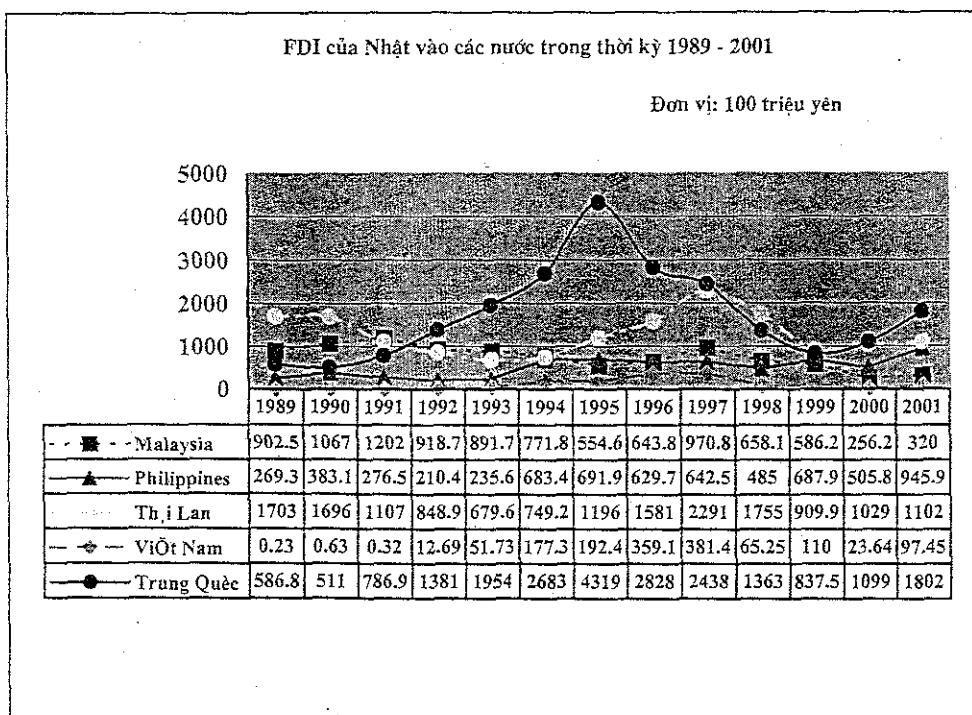


5. Trong những năm gần đây, đầu tư trực tiếp nước ngoài đã chiếm hơn một phần tư tổng số vốn đầu tư của cả nước và đóng góp 34% vào tổng sản lượng công nghiệp, 23% kim ngạch xuất khẩu của cả nước (không kể ngành dầu khí), 13% trong GDP. Tính đến cuối năm 2002, các nhà đầu tư từ hơn 50 nước và vùng lãnh thổ đã có mặt tại Việt Nam bao gồm Châu Á, Châu Âu, và Mỹ chiếm 60.8%, 23%, 7% tương ứng về tổng số vốn đầu tư đăng ký. Năm nước có lượng vốn đầu tư cao nhất đều là các nước Châu Á: Singapore, Đài Loan, Nhật Bản, Hồng Kông và Hàn Quốc. Tuy nhiên một phần trong số vốn đầu tư từ Hồng Kông và Singapore là của các Công ty đa quốc gia Mỹ và Châu Âu. Tính đến năm 2002, Nhật đứng thứ 3 về số vốn đầu tư đăng ký nhưng đứng đầu về số vốn đầu tư thực hiện. Tổng số vốn đầu tư thực hiện của Nhật vào khoảng 4 tỷ đô la Mỹ.
6. Dòng vốn đầu vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài của Nhật bản vào Việt Nam hiện nay thấp hơn rất nhiều so với những năm trước khủng hoảng Châu Á. Vốn đầu tư Nhật bản vào Việt Nam tăng liên tục trong những năm 1992-1997, nhưng lại giảm mạnh từ 1997. Năm 2002, tổng số vốn đầu tư đăng ký của Nhật Bản là 95 triệu đô, đạt gần 13% so với năm 1997. Vốn đầu tư trực tiếp của Nhật Bản chủ yếu tập trung vào các ngành công nghiệp. Tổng số FDI của Nhật vào ngành sản xuất và xây dựng chiếm 71.8% tổng số các dự án FDI và 75.2% tổng vốn đầu tư FDI đã đăng ký. FDI của Nhật vào ngành dịch vụ chiếm 21.1% về số lượng dự án và 23% về vốn đầu tư đã đăng ký. Mặc dù số lượng dự án tăng nhưng qui mô trung bình của mỗi dự án lại giảm.

Đầu tư trực tiếp của Nhật vào Việt Nam từ 1991 - 2002



7. Tuy nhiên, so với mức đầu tư của Nhật vào các quốc gia ASEAN khác, lượng vốn đầu tư vào Việt Nam của Nhật còn rất thấp. Dòng vốn của Nhật Bản vào Việt Nam so với các nước Đông Nam Á không chỉ giảm về mặt giá trị mà còn cả và tỉ lệ tương đối. Sau cuộc khủng hoảng kinh tế, các nước Đông Nam Á đã thực hiện các chính sách tích cực hơn nhằm thu hút FDI, đặc biệt là đầu tư từ Nhật Bản, một nhà đầu tư lớn ở Châu Á. Việc này đã tạo thêm nhiều áp lực cho Việt Nam trong việc cạnh tranh với các nước nhằm thu hút vốn đầu tư từ Nhật Bản.



8. Sự giảm sút trong đầu tư trực tiếp vào Việt Nam bị tác động bởi tình hình kinh tế suy thoái trên toàn cầu. Sự sụp đổ của ngành công nghệ cao ở Mỹ vào giữa năm 2000 đã gây nên sự suy thoái kinh tế ở Mỹ và toàn cầu. Sự suy thoái của kinh tế thế giới đi đôi với sự khủng hoảng kéo dài ở Nhật bản đã có ảnh hưởng nghiêm

trọng đến các quốc gia châu Á. Sự kiện khủng bố ở Mỹ ngày 11 tháng 9 năm 2001 càng làm trầm trọng thêm sự suy thoái trên toàn cầu. Điều này ảnh hưởng lớn tới dòng vốn FDI của thế giới, vốn là một dấu hiệu cho sự ổn định và phát triển của nền kinh tế toàn cầu.

	1991-1995	1996-2000	1999	2000	2001
(Đơn vị: Tỷ đô la Mỹ)					
Thế Giới	1224.2	4626	1320.4	1632.7	851.9
Mỹ	349.1	647.1	155.4	152.4	156
Nhật	103.4	127.9	22.3	31.5	38.5
Châu Âu	642	2660.2	762.4	1011.7	394.1
Các nền công nghiệp mới của Châu Á	34.3	72.1	12.6	16	8.1

Các yếu tố ảnh hưởng tới quyết định mở rộng đầu tư và lựa chọn địa điểm

9. Mở rộng thị trường là nhân tố mấu chốt của các công ty nhằm đưa ra các quyết định về đầu tư.

Các nhân tố chính ảnh hưởng tới quyết định vị trí đầu tư

Khả năng tiếp cận thị trường	77%
Môi trường chính trị và xã hội ổn định	64%
Dễ kinh doanh	54%
Độ tin cậy và chất lượng của cơ sở hạ tầng và các tiện ích	50%
Khả năng tuyển dụng lao động có chuyên môn và kỹ năng	39%
Khả năng tuyển dụng cán bộ quản lý	38%
Tham nhũng	36%
Chi phí nhân công	33%
Tội phạm và an ninh	33%
Khả năng tuyển dụng lao động có kỹ thuật	32%

Theo: MIGA — Khảo sát đầu tư trực tiếp nước ngoài — Tháng 1 năm 2002

10. Trong những năm vừa qua, Việt nam đã có những tiến bộ nhất định trong việc cải thiện môi trường đầu tư. Một khảo sát gần đây ở các doanh nghiệp cho thấy đa số những Công ty tham gia đều cho rằng triển vọng kinh doanh sẽ được cải thiện trong tương lai. Gần 80% các công ty tham gia cho biết có kế hoạch mở rộng sản xuất trong 3 năm tới do tình hình kinh tế khả quan, thị trường trong nước phát triển và sự ổn định về chính trị. Hơn nữa số công ty được hỏi cho rằng kinh doanh ở Việt Nam hiện đã trở nên dễ dàng hơn. Đã có những tiến bộ đáng kể trong việc quản lý ngoại hối và nỗ lực nhằm huỷ bỏ chính sách hai giá cũng như giảm chi phí kinh doanh.

11. Mặc dù đã có nhiều tiến bộ tích cực nêu trên, chi phí kinh doanh ở Việt Nam vẫn quá cao. Dưới đây là bảng so sánh chi phí kinh doanh của Việt Nam so với một số nước trong khu vực (1: cao nhất, và 4: thấp nhất)

CHI PHÍ KINH DOANH	Việt Nam	Trung Quốc	Thái Lan	Malaysia	Philippines
Chi phí / Chất lượng điện	1	2	3	3	3
Chi phí / Chất lượng nước	2	3	3	3	3
Chi phí viễn thông	1	3	3	3	4
Chi phí vận tải đường biển	1	3	2	3	2
Chi phí nhân công (lao động giản đơn)	4	2	2	1	3
Chi phí nhân công (trình độ trung bình)	2	3	2	1	2
Chi phí thuê nhà / Chất lượng (Văn phòng)	2	1	3	3	4
Chi phí thuê / Chất lượng (thuê đất trong KCN và KCX)	2	2	4	3	2
Các chi phí khác (hành chính, các chi phí không chính thức)	1	1	3	3	2
Thuế thu nhập cá nhân	1	2	2	3	3
Thuế thu nhập doanh nghiệp thực tế	1	2	2	3	3

12. Phân tích SWOT về tổng quan nền kinh tế Việt Nam cho kết quả như sau:

Các điểm mạnh	Các cơ hội
<ul style="list-style-type: none"> Vị trí địa lý thuận lợi Tài nguyên thiên nhiên dồi dào Chi phí nhân công thấp Chính trị ổn định Khá ổn định về mọi mặt 	<ul style="list-style-type: none"> Cơ hội thâm nhập vào thị trường mới Cơ hội gia nhập WTO Trung Quốc gia nhập WTO
Các điểm yếu	Các thách thức
<ul style="list-style-type: none"> Tác động của vị trí địa lý đối với các hoạt động kinh tế Tài nguyên thiên nhiên phân bố không đồng đều Trình độ tay nghề của lao động thấp Công nghệ lạc hậu và năng suất thấp Cơ sở hạ tầng kém Bộ máy thực thi pháp luật và tổ chức hành chính chưa hiệu quả Chính sách không rõ ràng, hay thay đổi, không được thông báo trước Thiếu nguồn nguyên vật và phụ liệu sản xuất trong nước 	<ul style="list-style-type: none"> Giảm thuế suất do quá trình hội nhập trong khu vực và toàn cầu Trung Quốc gia nhập WTO Các tác động môi trường

13. Dựa trên đánh giá tổng quan về môi trường đầu tư, các yếu tố chính làm giảm tính cạnh tranh và sự hấp dẫn của Việt Nam với nhà đầu tư nước ngoài là:

- Thiếu một hệ thống luật pháp hoàn chỉnh và ổn định
- Các văn bản pháp luật không rõ ràng chồng chéo đưa đến việc không đồng nhất trong thực thi

- Sự thay đổi thường xuyên trong chính sách - vấn đề gần đây về hạn ngạch nhập khẩu linh kiện xe máy và tăng thuế nhập khẩu đối với linh kiện ô tô đã làm tổn hại đến sự tin tưởng của các nhà đầu tư vào chính sách của Việt Nam
- Thiếu sự minh bạch trong quản lý dẫn đến nạn tham nhũng, quan liêu
- Thiếu hợp tác giữa các cơ quan hành chính nhà nước trong việc giải quyết các vấn đề của nhà đầu tư
- Thiếu các thông tin và số liệu thống kê chính xác và cập nhật ảnh hưởng tiêu cực đến quyết định kinh doanh và kế hoạch kinh doanh lâu dài
- Cơ sở hạ tầng yếu kém
- Các ngành công nghiệp hỗ trợ, sản xuất thiết bị phụ tùng và nguyên liệu còn chưa phát triển dẫn đến việc chi phí kinh doanh bị gia tăng
- Thiếu hụt lao động có tay nghề, có chuyên môn nên việc thuê nhân viên quản lý, nhân công có kỹ thuật rất khó khăn.

Phần II - Phân tích các qui định pháp lý liên quan đến FDI

14. Luật Đầu tư nước ngoài của Việt Nam được coi là thông thoáng hơn so với các nước khác như Trung Quốc, Thái Lan, Malaysia và Philippine. Tuy nhiên Luật Đầu tư nước ngoài Việt Nam vẫn còn nhiều điểm thiếu cạnh tranh. Đã có rất nhiều ý kiến đề xuất nhằm cải tiến hệ thống luật đã được đệ trình lên Chính Phủ Việt Nam. Một số đề nghị đã được giải quyết nhằm cải thiện môi trường kinh doanh và đầu tư tại Việt Nam, nhưng cũng còn rất nhiều vấn đề tồn đọng cần được xem xét và giải quyết nhằm giải quyết các vướng mắc của các nhà đầu tư, và để tạo thêm sức hút cho đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Việt Nam.

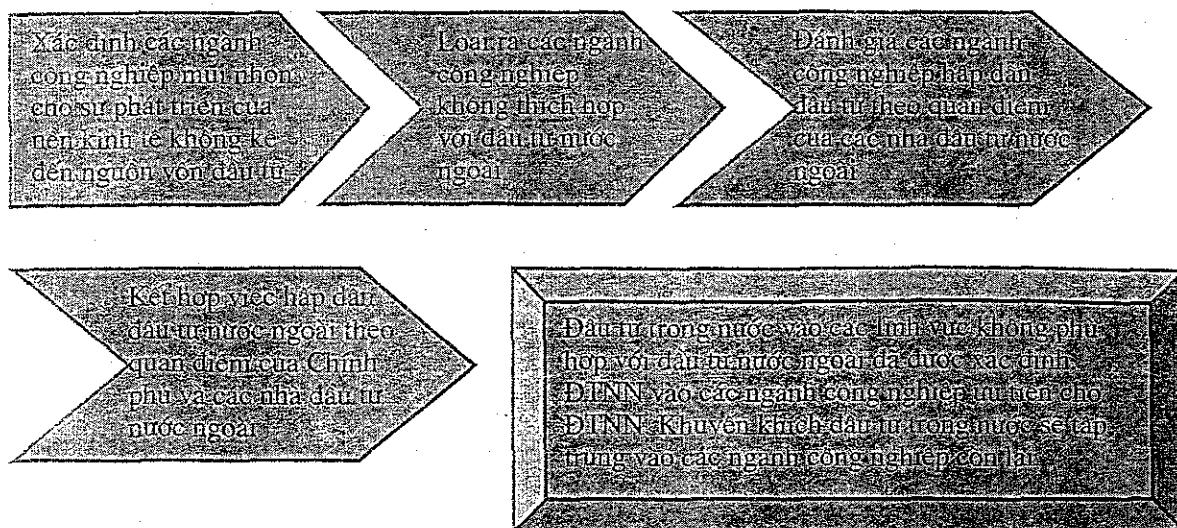
15. Các đề xuất nhằm thu hút đầu tư bao gồm :

- Các chính sách cần phải minh bạch hơn, đơn giản về thủ tục, dễ hiểu và thống nhất (để giảm thiểu sự đánh giá mang tính cá nhân và chủ quan của các quan chức).
- áp dụng thủ tục đăng ký giấy phép đối với nhiều lĩnh vực hơn, hoặc cho phép áp dụng thủ tục đăng ký với tất cả các dự án FDI (như đối với các doanh nghiệp trong nước).
- Tích cực xúc tiến đầu tư, cải thiện chất lượng dịch vụ và cung cấp đầy đủ thông tin về các chính sách FDI, các thủ tục và các thông tin liên quan đến hoạt động đầu tư.
- Giảm bớt các thủ tục đăng ký, xin phép.
- Xoá bỏ các giấy phép con
- Dịch vụ “một cửa” cần phải được thực hiện ở cấp địa phương

16. Việc áp đặt các hạn chế không có trong Nghị định 24 gây ra sự khó hiểu cho các nhà đầu tư. Tất cả các hạn chế nên được quy định cụ thể trong một hoặc hai văn bản. Ví dụ như:

- chuyển từ hình thức “danh mục khuyến khích đầu tư” thường đòi hỏi những thủ tục xét duyệt rườm rà (phù thuộc vào cá nhân các quan chức) sang hình thức “danh sách không được phép đầu tư”
- Luật Đầu tư Nước Ngoài cần phải được sửa đổi để mở rộng và cho phép nhiều loại hình và phạm vi đầu tư nhằm nâng cao tính linh hoạt của các loại hình đầu tư trực tiếp nước ngoài để các nhà đầu tư có nhiều sự lựa chọn hơn
- Các hình thức đầu tư bắt buộc trong một số ngành cần được xóa bỏ

- Quy định về tỉ lệ vốn pháp định tối thiểu đối với một dự án đầu tư cũng cần phải được xóa bỏ.
17. Các quy định về Đất cũng cần được sửa đổi cho phù hợp với Luật Đầu tư Nước ngoài đặc biệt là việc sử lý Quyền Sử Dụng Đất trong các trường hợp giải thể hoặc phá sản. Lý do là Luật Đầu tư Nước ngoài và Nghị định 24 thể hiện chính sách hiện hành của Chính phủ Việt Nam về vấn đề này, và nó cũng phù hợp với thông lệ và tập quán quốc tế và tình hình kinh tế của Việt nam hơn. Trong lĩnh vực này, Chính phủ cần phải:
- Áp dụng một chính sách thống nhất cho các đối tượng sử dụng đất trong nước và nước ngoài
 - Thủ tục cấp quyền sử dụng đất cần được đơn giản hóa và thủ tục hành chính cũng cần được cải cách.
 - Các địa phương cần phải phối hợp với nhau để qui hoạch các khu đất phục vụ cho các dự án, và toàn bộ công việc liên quan đến việc giải tỏa và đền bù nên do Chính phủ đảm nhiệm.
18. Các chính sách ưu đãi cần phải rõ ràng, minh bạch và đơn giản. Điều này sẽ làm giảm bớt tệ nhũng nhiễu trong việc thực hiện các thủ tục hải quan. Sự tùy tiện hiện nay của các quan chức hải quan đang gây trở ngại cho môi trường đầu tư. Các ưu đãi về thuế và thuế nhập khẩu cũng cần được đưa chuẩn hóa trong các qui định về thuế và hải quan.
19. Các quy định về giấy phép lao động cũng cần được xem xét lại:
- Có thể xem xét việc thí thực dài hạn từ 3 đến 5 năm để giảm bớt các gánh nặng về hành chính cho nhân viên và chuyên gia nước ngoài vào làm việc hợp pháp tại Việt nam.
 - Chế độ cấp thị thực cảnh tại sân bay cần phải được ban hành đối với những thương nhân có công việc gấp phải vào Việt nam. Thời gian xin cấp thị thực cũng phải được rút ngắn.
- ### Phân III - Phân tích về các ngành công nghiệp
20. Phân bổ các nguồn lực cho hoạt động xúc tiến đầu tư sẽ là một nhiệm vụ quan trọng của Chính phủ. Một chiến lược xúc tiến đầu tư thành công yêu cầu phải có sự tập trung vào các ngành công nghiệp ưu tiên/mũi nhọn. Một chiến lược như vậy sẽ giúp Việt Nam thu hút được đầu tư nước ngoài đầu tư vào các lĩnh vực có thể tạo công ăn việc làm cho người lao động, chuyển giao công nghệ, hướng về xuất khẩu và phát triển các vùng công nghiệp. Chiến lược này cũng phù hợp với chiến lược công nghiệp hóa của Việt Nam nhằm đạt được mục tiêu là Việt Nam sẽ trở thành một nước công nghiệp vào năm 2020.
21. Quy trình xác định các lĩnh vực công nghiệp ưu tiên cho đầu tư nước ngoài và khuyến khích đầu tư nói chung được mô tả trong sơ đồ dưới đây:



22. Việc xác định các ngành công nghiệp mũi nhọn trong bước thứ nhất của sơ đồ trên được thực hiện dựa trên việc cho điểm và phân hệ số (Cao, trung bình, thấp) theo các tiêu chí sau.

- Mức độ ảnh hưởng của ngành đối với sự phát triển của nền kinh tế và các ngành công nghiệp khác
- Đóng vai trò quyết định trong việc thực hiện các mục tiêu chiến lược về kinh tế, xã hội
- Các ngành công nghiệp tận dụng các lợi thế cạnh tranh của Việt Nam
- Các ngành công nghiệp có thể hoặc trong tương lai có khả năng cạnh tranh trong khu vực và trên thế giới
- Các ngành công nghiệp có tốc độ tăng trưởng dự đoán cao hơn so với các ngành công nghiệp khác của Việt Nam
- Tạo thêm nhiều giá trị gia tăng
- Khuyến khích việc áp dụng các công nghệ tiên tiến
- Tạo ra nhiều công ăn việc làm
- Không làm ô nhiễm môi trường

Dựa vào các tiêu chí trên, một danh sách dài các ngành công nghiệp trọng điểm cho sự phát triển của nền kinh tế chưa kể đến nguồn vốn đầu tư được xác định.

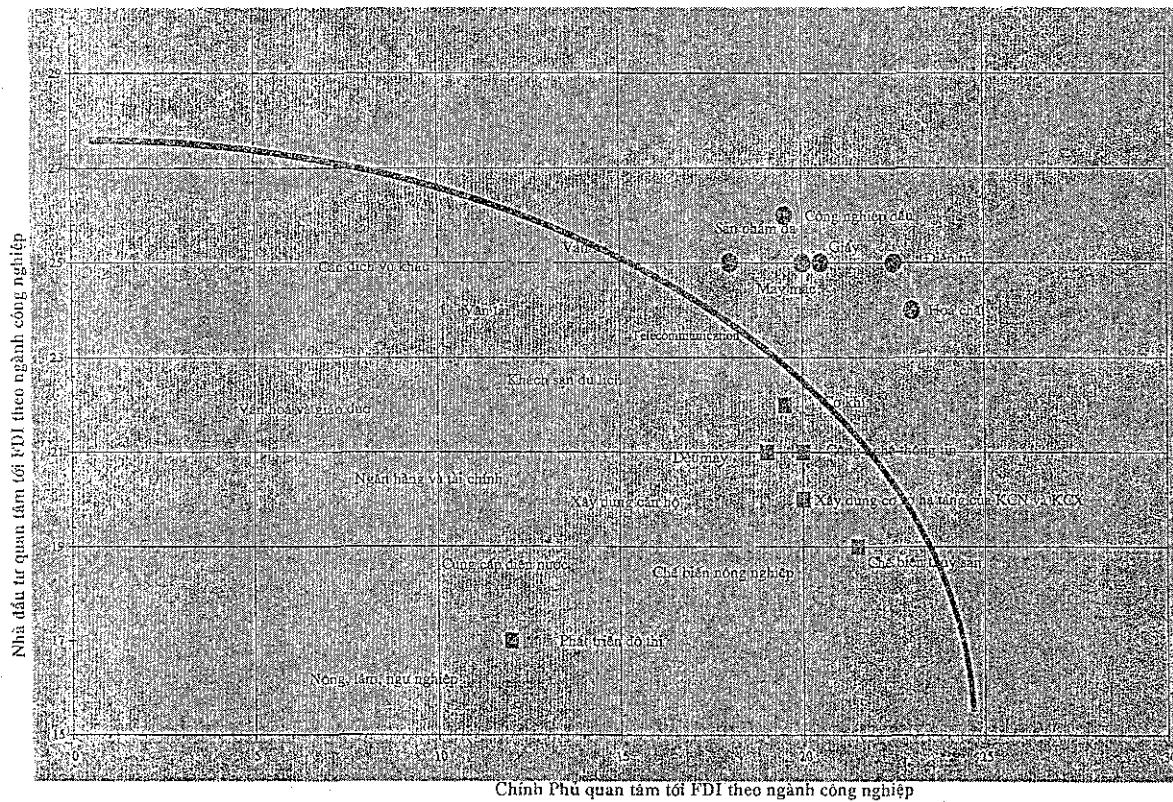
23. Bước thứ hai của quy trình này là xác định các ngành công nghiệp không phù hợp cho việc gọi vốn đầu tư nước ngoài theo phương pháp tương tự. Các tiêu chí sau được sử dụng:

- Ngành công nghiệp này cần có sự quản lý của nhà nước
- Không thỏa mãn các mục tiêu căn bản của chiến lược thu hút đầu tư nước ngoài
- Có thể gây ra tình trạng mất ổn định
- Đã có quá nhiều dự án đầu tư nước ngoài đầu tư vào lĩnh vực này

Sau khi loại ra các ngành công nghiệp không phù hợp cho việc gọi vốn đầu tư nước ngoài, các ngành công nghiệp mà Chính phủ cho rằng cần thu hút đầu tư nước ngoài sẽ được xác định. Bước ba của quy trình này sẽ là đánh giá mức độ thu hút đầu tư nước ngoài của các ngành công nghiệp ưu tiên theo quan điểm của

các nhà đầu tư nước ngoài. Các ngành công nghiệp này sẽ được so sánh với các ngành công nghiệp mà Chính phủ muốn thu hút đầu tư nước ngoài trong bước bối của quy trình này. Theo quan điểm của các nhà đầu tư, tiêu chí dùng để đánh giá sự hấp dẫn của các ngành công nghiệp có thể là:

- Tiềm năng tăng trưởng của thị trường nội địa
- Lợi nhuận của thị trường nội địa
- Tiềm năng xuất khẩu do lợi thế về giá - các ngành sản xuất cần nhiều sức lao động
- Khả năng tham gia vào thị trường các nước khác
- Các quốc gia khác cũng đáp ứng được các mục tiêu đầu tư — có nghĩa là không cần phải đầu tư vào Việt Nam.
- Mức độ ảnh hưởng của chi phí kinh doanh đối với dự án
- Mức độ ảnh hưởng của hệ thống pháp luật và hành chính đối với hoạt động của ngành công nghiệp
- Thời gian thu hồi vốn dự tính



26. Kết quả của phân tích (như trình bày trong biểu đồ trên) chỉ ra rằng chiến lược xúc tiến đầu tư trước hết cần tập trung vào các ngành công nghiệp có sức hấp dẫn đầu tư nước ngoài Cao dựa trên mong muốn của chính phủ và nhà đầu tư (phía trên đường ưu tiên).

Các ngành công nghiệp đó bao gồm:

- Khai thác dầu mỏ và khí đốt
- Điện tử
- Hóa chất
- May mặc
- Giày dép
- Các sản phẩm làm từ da

25. Các ngành công nghiệp có sức hấp dẫn Trung bình và có thể được xem xét trong chiến lược xúc tiến đầu tư bao gồm:

- Cơ khí
- Công nghệ thông tin
- Chế biến thủy sản
- Chế biến nông sản
- Dệt
- Xây dựng cơ sở hạ tầng cho các khu công nghiệp và khu chế xuất

26. Các hoạt động xúc tiến đầu tư áp dụng cho các ngành công nghiệp nêu trên sẽ phụ thuộc vào đặc tính của từng ngành. Nói chung, các ngành công nghiệp khai thác tài nguyên thiên nhiên không cần nhiều nỗ lực trong việc xúc tiến đầu tư vì không có nhiều nước có cùng lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra, các công ty hoạt động trong các ngành công nghiệp khai thác tài nguyên thiên nhiên thường là các công ty đa quốc gia, có thể dễ dàng xác định được.

27. Đối với các ngành công nghiệp tận dụng chi phí nhân công thấp, cần phải hiểu rằng chi phí nhân công thấp không phải là một lợi thế cạnh tranh ổn định, lợi thế này có thể dễ dàng bị lu mờ bởi sự đắt đỏ trong các chi phí kinh doanh khác và năng suất lao động thấp. Để thu hút đầu tư nước ngoài trong những lĩnh vực này, Chính phủ phải đảm bảo sẽ thực hiện các biện pháp thích hợp để giảm chi phí kinh doanh. Chiến lược xúc tiến đầu tư phải gửi được thông điệp này tới các nhà đầu tư.

28. Một bước tiếp theo sau khi lựa chọn các ngành công nghiệp ưu tiên cho xúc tiến đầu tư nước ngoài là xác định các khu vực địa lý (tức là các quốc gia) để thực hiện hoạt động xúc tiến đầu tư. Việc lựa chọn này dựa trên các tiêu chí:

- Mức độ phát triển của ngành công nghiệp được chọn lựa của quốc gia trên thị trường thế giới và trong khu vực
- Kế hoạch mở rộng thị trường quốc tế của các nhà đầu tư
- Khả năng thu hút các nhà đầu tư mới
- Mối quan hệ về văn hóa và lịch sử

29. Qua phân tích đánh giá các tiêu chí trên đối với các nhà đầu tư Nhật Bản đã cho thấy Việt Nam trước hết phải tập trung thu hút các nhà đầu tư Nhật Bản trong các ngành công nghiệp sau:

- Cơ khí
- Điện tử
- Công nghệ thông tin
- Hóa chất

Các ngành công nghiệp khác như dầu khí. May mặc, giày dép và các sản phẩm làm bằng da cũng có thể thu hút các nhà đầu tư Nhật Bản.

Phân IV - Đánh giá về các hoạt động xúc tiến đầu tư trực tiếp nước ngoài tại Việt nam.

30. Ở Việt nam, các hoạt động xúc tiến đầu tư nước ngoài được thực hiện bởi ba cấp khác nhau:

- Bộ Kế hoạch và Đầu tư - chịu trách nhiệm soạn thảo ban hành các chính sách liên quan đến đầu tư nước ngoài cả nước.
- Sở Kế hoạch và Đầu tư (Sở KH&ĐT)- thực hiện chính sách đầu tư nước ngoài do BKH&ĐT ban hành và quản lý các hoạt động đầu tư nước ngoài trong mỗi tỉnh, và
- Ban quản lý các Khu Công Nghiệp và Khu Chế Xuất (BQL) - quản lý hoạt động đầu tư nước ngoài trong phạm vi KCN và KCX đặt tại mỗi tỉnh.

Cả ba cơ quan trên đều là các cơ quan quản lí nhà nước và thực hiện các chức năng khác bên cạnh chức năng xúc tiến đầu tư.

31. Trong cơ cấu tổ chức của Bộ Kế hoạch và Đầu tư không có một phòng ban chuyên trách về xúc tiến đầu tư. Tại mỗi Sở KH&ĐT đều có một Phòng đầu tư nước ngoài do một Phó giám đốc Sở phụ trách chịu trách nhiệm giải quyết các vấn đề liên quan tới đầu tư nước ngoài. Thành phố Hồ Chí Minh có một Bộ phận riêng đảm nhiệm trách nhiệm này là Trung tâm Xúc tiến Thương mại và Đầu tư TP. Hồ Chí Minh (HCM IPC) và ở Thành phố Đà Nẵng có Trung tâm Xúc tiến Đầu tư Đà Nẵng (Đà Nẵng IPC). Các cơ quan này thực hiện nhiệm vụ xúc tiến đầu tư trong thẩm quyền của mình. Hầu hết các phòng của Ban Quản lý KCN và KCX đều làm việc trực tiếp với các nhà đầu tư nước ngoài. Tuy nhiên, vai trò của họ trong việc xúc tiến đầu tư không được xác định rõ ràng.

32. Hiện nay dường như không có một chiến lược xúc tiến đầu tư nước ngoài tổng thể ở cấp quốc gia. Sự phối hợp giữa các cơ quan từ trung ương đến địa phương vẫn còn nhiều hạn chế. Các tỉnh phía Nam dường như năng động và sáng tạo hơn các tỉnh phía Bắc trong việc thực hiện các chương trình xúc tiến đầu tư và cũng coi trọng việc xúc tiến đầu tư hơn (đối với cả đầu tư trong nước và nước ngoài). Kết quả là, Bình Dương và Đồng Nai là những ví dụ điển hình về việc thành công trong việc thu hút vốn đầu tư.

Ví dụ về các Hoạt động Xúc tiến Đầu tư Nước ngoài

Sở KH&ĐT Đà Nẵng

- Thành lập Trung tâm xúc tiến Đầu tư Đà Nẵng
- Phát hành các ấn phẩm và tài liệu giới thiệu cơ hội đầu tư và CD-ROM
- Tổ chức các hội thảo về đầu tư trong nước
- Tổ chức các đoàn đi xúc tiến đầu tư ở Đài Loan và Hồng Kông

Ban quản lý khu Công Nghiệp và Khu Chế Xuất Hà Nội (HIEPZA)

- Xuất bản và phân phối các ấn phẩm và tài liệu giới thiệu về đầu tư
- Xây dựng trang web
- Tổ chức các đoàn đi xúc tiến đầu tư ở Hàn Quốc, Pháp và Mỹ

Sở KH &ĐT Bình Dương

- Xây dựng trang web
- Cử Tổ chức các đoàn đi xúc tiến đầu tư ở EU, Nhật Bản và Hàn Quốc
- Tổ chức các hội thảo trong nước
- Quan tâm đến nhu cầu của các nhà đầu tư hiện nay

33. Chất lượng các hoạt động xúc tiến đầu tư thường chưa cao ở tất cả các cấp. Các ấn phẩm và tài liệu giới thiệu thường chưa được thiết kế hợp lý và các nhà đầu tư thường gặp nhiều khó khăn trong việc thu thập thông tin về các cơ hội đầu tư. Mặc dù một số tỉnh đã quan tâm tới việc xây dựng trang web của riêng mình, còn nhiều tỉnh vẫn chưa có sự quan tâm đúng mức. Các trang web thường không được cập nhật và chưa thuận tiện cho người sử dụng. Trang web của Trung tâm Xúc tiến Thương mại và Đầu tư Thành phố Hồ Chí Minh có thể coi là khá tốt. Trong khi đó, thông tin trên trang web của BKHĐT được đánh giá là quá hạn chế và không cập nhật. So với các trang web của các cơ quan xúc tiến đầu tư trong khu vực, trang web của BKHĐT có chất lượng thấp nhất.

34. Một số Sở KH&ĐT các tỉnh đã tích cực tham gia vào các chuyến đi và hội thảo xúc tiến đầu tư ở nước ngoài, tuy nhiên tính hiệu quả của các chuyến đi và hội thảo này đang là một vấn đề. Hầu hết các cơ quan nhận thấy rằng họ không có chuyên môn và khả năng để tổ chức các cuộc hội thảo có chất lượng cao, một vài cán bộ còn phải công nhận rằng chất lượng của các cuộc hội thảo do các quan chức Việt Nam trình bày thấp hơn hẳn khi so sánh với các bài phát biểu của các nước khác. Một số cơ quan thường nhờ các tổ chức thương mại nước ngoài trong việc tổ chức hoặc thực hiện các cuộc hội thảo. Phương thức này thường được coi là hiệu quả hơn so với các cuộc hội thảo do Việt Nam tự thực hiện. Chỉ có một tổ chức cho rằng tổ chức các chuyến đi xúc tiến ở nước ngoài là một công cụ xúc tiến đầu tư hiệu quả nhất là Sở KH&ĐT Vĩnh Phúc. Một phần của sự thành công là nhờ vào việc sử dụng các nhà đầu tư đang thành công làm người trình bày trong các cuộc hội thảo.

35. Tất cả các tổ chức đều công nhận tầm quan trọng của dịch vụ đầu tư và đồng ý với quan điểm là "làm hài lòng các nhà đầu tư là công cụ xúc tiến đầu tư tốt nhất". Nhiều tiến bộ đã được ghi nhận trong việc cung cấp các dịch vụ trước khi cấp giấy phép. Các dịch vụ sau khi cấp giấy phép vẫn còn chưa đáp ứng được nhu cầu và vấn đề này vẫn là điểm trừ ngại cho đầu tư nước ngoài. Khái niệm một cửa thực tế đã được thực hiện, cụ thể là ở các KCN và KCX. Hiệu quả của chính sách một cửa phụ thuộc rất nhiều vào sự lãnh đạo của Ủy ban Nhân dân tỉnh và thành phố. Các

Ủy ban Nhân dân như TP HCM và Đồng Nai thường hỗ trợ rất hiệu quả và sự cộng tác giữa các Ban ngành khá hiệu quả. Thủ tục cấp giấy phép cũng đơn giản hóa nhiều và thời gian cấp giấy phép đã được rút ngắn rất nhiều.

36. Tất cả các tổ chức đều cho rằng họ đã rất cố gắng trong việc giải quyết các khó khăn của các nhà đầu tư. Một số Sở KH&ĐT như Bình Dương, Đồng Nai, TP HCM thường xuyên tổ chức các cuộc gặp gỡ với các nhà đầu tư để lắng nghe tâm tư nguyện vọng và các vướng mắc. Nhưng nhiều vấn đề vẫn không giải quyết được. Mặc dù môi trường đầu tư đã được cải thiện, nhưng những vướng mắc nêu tại Phần I vẫn còn gây phiền hà cho các nhà đầu tư hiện tại và tiềm năng.
37. Việc thiếu nhân sự có năng lực cũng là một vấn đề chính của các Sở KH&ĐT cũng như BQL. Ví dụ, Phòng đầu tư nước ngoài của Sở Kế hoạch Đầu tư Hà nội chỉ có 6 nhân viên hiện đang làm việc trong khi đó lại đảm trách tất cả các vấn đề liên quan đến đầu tư nước ngoài, bao gồm cả xác định các nhà đầu tư tiềm năng và xúc tiến đầu tư, cũng như các dịch vụ sau khi cấp giấy phép. Trình độ ngoại ngữ thấp và thiếu kỹ năng tiếp thị là những vấn đề chính làm giảm hiệu quả của các chương trình xúc tiến đầu tư. Rất nhiều cán bộ ở các cơ quan ở các tỉnh không có đủ trình độ cả về học vấn và ngoại ngữ. Do vậy nhu cầu đào tạo là rất cấp bách. Hầu hết các Sở KH&ĐT và BQL đều nhận thức được yêu cầu về đào tạo cho nhân viên nhưng chỉ có một số nơi (như Sở KH &ĐT Hà nội, TPHCM và Trung tâm xúc tiến thương mại và đầu tư TPHCMC) là có khả năng thực hiện các khóa đào tạo. Khó khăn về tài chính cũng là nguyên nhân chính cản trở việc đào tạo cán bộ. Không có cơ quan nào đề xuất nhu cầu phát triển kỹ năng marketing mặc dù họ đều biết đây là một điểm yếu quan trọng.
38. Tài chính là một vấn đề trọng yếu đặt ra cho tất cả các tổ chức. Nguồn tài chính dành cho việc xúc tiến đầu tư ở các cấp cơ sở đều được rót từ vốn ngân sách tỉnh. Do đó, việc phân bổ ngân sách cho xúc tiến đầu tư tùy thuộc vào sự nhận thức của các ủy ban nhân dân tỉnh về tầm quan trọng và vai trò của xúc tiến đầu tư. Hạn chế về ngân sách đã hạn chế khả năng của các tổ chức trong việc tổ chức các hoạt động xúc tiến hiệu quả. Ngoài ra, không có một kế hoạch ngân sách lâu dài vì ngân sách chỉ được xét duyệt từng năm. Do đó, các tổ chức khó có thể xây dựng một kế hoạch xúc tiến đầu tư lâu dài.
39. Xét về mặt tổng quan, hiệu quả của các hoạt động xúc tiến đầu tư hiện tại là chưa cao. Lý do là:

- Thiếu một tổ chức xúc tiến đầu tư chuyên trách
- Thiếu một chiến lược xúc tiến đầu tư ở cấp quốc gia và cấp cơ sở
- Thiếu sự phối hợp giữa các tổ chức liên quan đến đầu tư nước ngoài
- Hình ảnh của Việt nam không được tích cực
- Chất lượng các tài liệu xúc tiến đầu tư còn thấp
- Thiếu nhân viên có chuyên môn và năng lực
- Thiếu nguồn lực tài chính để thực hiện các hoạt động xúc tiến đầu tư
- Hiệu quả quản lý các hoạt động xúc tiến còn kém

Phân V - Hoạt động xúc tiến đầu tư ở một số nước

40. Một trong những vấn đề chính mà các nước phải đổi mới khi tiến hành những nỗ lực xúc tiến đầu tư bộ máy tổ chức để thực thi các hoạt động đó. Về mặt nguyên tắc, một trung tâm xúc tiến đầu tư có thể là một tổ chức chính phủ, một tổ chức tư

nhân hoặc một đơn vị “gần như là” đơn vị nhà nước. Chính phủ cũng có thể tự tiến hành xúc tiến đầu tư (một cách trực tiếp thông qua bộ máy hành chính của mình), nhưng phương pháp này có nhược điểm là các cơ quan nhà nước có thể không có đủ các kỹ năng chuyên môn cần thiết để thực hiện các hoạt động này một cách hiệu quả. Những kỹ năng này có thể có ở khu vực tư nhân và việc thu hút họ vào làm trong khu vực nhà nước có thể khó thực hiện, đặc biệt với mức lương thấp hơn — một đặc điểm điển hình của khu vực nhà nước. Ở phần lớn các nước, trung tâm xúc tiến đầu tư là một phần của bộ máy nhà nước.

41. Trách nhiệm và phận sự của các Tổ chức xúc tiến đầu tư là khác nhau. Tại các nước phát triển, các Tổ chức xúc tiến đầu tư chỉ tập trung vào xúc tiến đầu tư. Tại các nước có thu nhập trung bình hoặc thấp, các đơn vị xúc tiến đầu tư có thể kiêm luôn xúc tiến đầu tư trong nước với xúc tiến thương mại. Tổ chức xúc tiến đầu tư ở các nước có thu nhập trung bình và thấp hơn có thể thực hiện rất nhiều các hoạt động như xây dựng hình ảnh, thu hút đầu tư và cung cấp dịch vụ cho các nhà đầu tư.
42. Xây dựng hình ảnh có thể là một công cụ hữu ích để chuyển tải thông tin về những thay đổi về chính sách và thay đổi những ấn tượng chung về một đất nước. Dựa trên kinh nghiệm về các chiến lược xây dựng hình ảnh từ nhiều nước cho thấy có hai điều đặc biệt quan trọng:
 - Sự tham gia của những nhà lãnh đạo cao cấp và
 - Thông điệp rõ ràng và nhất quán.

Trong những trường hợp cụ thể, ví dụ như tiến hành cải cách, các hoạt động xây dựng hình ảnh có thể sửa chữa những hiểu nhầm của các nhà đầu tư.

43. Các dịch vụ cho các nhà đầu tư nước ngoài thông thường được chia thành dịch vụ trước đầu tư và sau đầu tư. Những hoạt động chủ yếu của dịch vụ trước đầu tư là tìm kiếm đối tác kinh doanh (liên minh, liên doanh, v.v...), cung cấp những thông tin về thị trường nội địa, và hướng dẫn về điều kiện tuyển dụng nhân công. Đối với Tổ chức xúc tiến đầu tư ở các nước ít phát triển hơn, cung cấp thông tin về thị trường nội địa là hoạt động chính. Những dịch vụ trước đầu tư quan trọng nhất đối với tất cả các Tổ chức xúc tiến đầu tư là hỗ trợ trong việc xin cấp giấy phép.

Phần VI - Các đề xuất để nâng cao hiệu quả của hoạt động xúc tiến đầu tư

Trung tâm xúc tiến đầu tư

44. Sự tham gia và hỗ trợ của các nhà lãnh đạo cao cấp cũng như sự hỗ trợ từ các cơ quan chức năng khác là rất quan trọng đối với sự thành công của chương trình xúc tiến đầu tư.
45. Chúng tôi đề nghị Việt Nam nên thành lập một Trung tâm xúc tiến đầu tư chuyên trách nhà nước để phối hợp và thực thi những hoạt động xúc tiến đầu tư của cả nước. Trung tâm xúc tiến đầu tư tốt nhất là một cơ quan ngang bộ và có thẩm quyền thực hiện các hoạt động để quảng bá hình ảnh Việt Nam.
46. Trung tâm xúc tiến đầu tư Việt Nam sẽ đóng vai trò như một trung tâm xúc tiến đầu tư chung cho cả nước. Trung tâm này sẽ là cơ quan điều phối hoạt động với các Sở Kế Hoạch và Đầu Tư địa phương, Ủy Ban Nhân Dân địa phương và Ban

quản lý các khu chế xuất và khu công nghiệp (dưới đây sẽ được đề cập tới như là các trung tâm xúc tiến đầu tư địa phương) để tránh những cạnh tranh không cần thiết và để hướng dẫn các nhà đầu tư tới các trung tâm xúc tiến đầu tư địa phương. Ngoài ra, trung tâm xúc tiến đầu tư nên lập các văn phòng tại các khu vực Bắc, Trung và Nam để có thể nắm bắt tốt hơn nhu cầu cụ thể của từng vùng. Những văn phòng chi nhánh này sẽ phối hợp và hỗ trợ các Trung tâm xúc tiến của tỉnh và địa phương.

47. Đề xuất về cơ cấu tổ chức của Trung tâm xúc tiến đầu tư xin xem ở phần cuối của Báo cáo tóm tắt này.

48. Đề xuất về quyền hạn và trách nhiệm của trung tâm xúc tiến đầu tư của Việt Nam.

- tăng cường sự đóng góp của đầu tư trực tiếp nước ngoài vào nền kinh tế bằng cách thông tin cho các nhà đầu tư những lợi thế của Việt Nam là địa điểm đầu tư tiềm năng
- giúp đỡ những nhà đầu tư mới bằng cách cung cấp những dịch vụ cần thiết nhằm đảm bảo thỏa mãn những nhu cầu của dự án ở nhiều khu vực khác nhau.
- đề xuất lên Chính phủ những thay đổi cần thiết làm cải thiện môi trường đầu tư cho các nhà đầu tư nước ngoài
- quan tâm, trợ giúp những nhà đầu tư nước ngoài trong việc giải quyết những vướng mắc của họ để khuyến khích họ tăng vốn đầu tư hiện nay.

49. Trung tâm xúc tiến đầu tư cũng nên có trách nhiệm làm việc với những người tạo dựng chính sách để cải thiện môi trường đầu tư. Trung tâm xúc tiến đầu tư Việt Nam cần phải được phép thực hiện các lời hứa với các nhà đầu tư trong tương lai.

50. Với cơ chế quản lí hành chính hiện nay ở Việt Nam khi mà việc cấp giấy phép được phân cấp cho các địa phương, Trung tâm xúc tiến đầu tư là đầu mối “một cửa” trong quá trình cấp phép là điều không khả thi. Tuy nhiên chúng tôi đề xuất rằng mục tiêu của Trung tâm xúc tiến đầu tư là trị thành “Trung tâm dịch vụ hỗ trợ”, nơi mà các nhà đầu tư sẽ được cung cấp tất cả các thông tin về môi trường đầu tư, các thủ tục và các giấy phép cần thiết cho việc thành lập và hoạt động của doanh nghiệp.

51. Các Sở Kế hoạch và Đầu tư và các Ban Quản lý cũng cần thực hiện chế độ “cấp phép một cửa”, nơi mà nhà đầu tư được cấp tất cả các loại giấy phép và tiến hàng các thủ tục đăng ký cần thiết.

52. Đề xuống bộ về cơ cấu tổ chức nội bộ và nhiệm vụ của các Phòng ban chính được trình bày dưới đây:

PHÒNG BAN	TRÁCH NHIỆM	
Xúc tiến đầu tư	Xác định các nhà đầu tư tiềm năng, tiến hành các hoạt động quảng bá và xây dựng mối quan hệ, xây dựng chương trình xúc tiến đầu tư, marketing và quảng cáo, tổ chức các chuyến đi xúc tiến đầu tư và các chuyến tham quan của các nhà đầu tư.	
Dịch vụ đầu tư	Cung cấp dịch vụ cho các nhà đầu tư Phục trách và quản lý khách hàng	
Văn phòng	Nhân sự, đào tạo, tài chính, thông tin quản lý, quản trị chung.	
BAN QUẢN TRỊ CAO CẤP		TRÁCH NHIỆM
Giám đốc, Phó giám đốc, Trợ lý điều hành	Lập chiến lược, quản lý, thiết lập quan hệ với các cơ quan nhà nước khác.	

Cần phải nhấn mạnh rằng chất lượng của các nhân viên quan trọng hơn là số lượng. Việc tuyển chọn nhân viên phải dựa trên năng lực chứ không phải là các quan hệ xã hội. Do chức năng chủ yếu của Trung tâm xúc tiến đầu tư là tiến hành các hoạt động xúc tiến đầu tư. Do vậy cần phải chú trọng đặc biệt tới việc tuyển nhân viên cho Phòng này. Tất cả các hoạt động xúc tiến đầu tư trên cả nước sẽ được thực hiện hoặc điều phối bởi Bộ phận này.

53. Do chất lượng của nhân viên là yếu tố quan trọng để có được sự thành công, Trung tâm xúc tiến đầu tư cần phải nỗ lực tìm kiếm và tuyển dụng những cá nhân có trình độ và năng lực nhất, phải giữ được các cá nhân này và nâng cao năng lực của họ. Trình độ chuyên môn và các nhiệm vụ cụ thể cho nhân viên trong phòng xúc tiến có thể được mô tả như sau:

Trình độ chuyên môn	Nhiệm vụ
Công nghệ thông tin, tiếp thị	Thiết kế và bảo trì website
Kinh tế, Kinh doanh	Có nhiệm vụ phát triển nguồn dữ liệu thông tin. Tiến hàng thực hiện các phân tích về các ngành kinh tế nhằm mục đích xác định trọng tâm và định hướng cho các hoạt động xúc tiến đầu tư
Tiếp thị, báo chí về kinh tế	Xây dựng & thiết kế các chiến dịch quảng cáo và quảng bá hình ảnh. Xuất bản các tài liệu hướng dẫn cho nhà đầu tư. Thiết kế các tài liệu giới thiệu, băng video, đĩa CD-Rom về xúc tiến đầu tư. Thiết kế và phân phối các tài liệu hướng dẫn cho nhà đầu tư.
Tiếp thị, lĩnh vực chính trị	Tổ chức và thực hiện các chuyến đi xúc tiến đầu tư ở nước ngoài cũng như trong nước. Thiết lập mối quan hệ với các đối tác tiềm năng.

54. Nhân viên của phòng dịch vụ đầu tư nên được phân công phụ trách từng khách hàng (nhà đầu tư) do phòng xúc tiến giới thiệu hoặc bởi các nguồn khác. Tốt nhất là nên phân công một cán bộ hoặc một nhóm cán bộ phụ trách từng khách hàng

(trường hợp) từ đầu đến cuối. Ngoài ra các yêu cầu cơ bản, nhân viên của phòng này cần có hiểu biết về kinh tế, văn hoá và ngôn ngữ của các khu vực / nước mà họ phụ trách.

55. Để giữ được nhân viên giỏi, Trung tâm xúc tiến đầu tư cần phải trả lương xứng đáng theo thị trường. Đề xuất ở đây là cần phải xây dựng một cơ cấu lương riêng cho Trung tâm xúc tiến đầu tư. Có thể là khác với chế độ tiền lương hiện đang được áp dụng cho các cán bộ nhà nước. Một hệ thống đánh giá kết quả làm việc của nhân viên là một phần quan trọng trong chính sách quản lý nhân sự và hệ thống tiền lương. Việc xây dựng các yêu cầu rõ ràng cho từng vị trí là rất quan trọng để đánh giá hiệu quả hoạt động.

56. Cần phải xây dựng một chương trình đào tạo và phát triển nhân lực tổng thể. Chương trình này cần tập trung vào 2 lĩnh vực chính: đào tạo chuyên môn và đào tạo các kỹ năng giao tiếp. Chương trình đào tạo chuyên môn nhằm mục đích phát triển các kỹ năng chuyên môn của nhân viên như về luật pháp, môi trường kinh doanh, ngoại ngữ, kỹ năng nghiên cứu, lập kế hoạch nghiên cứu thị trường, viết báo cáo, kỹ năng phân tích, công nghệ thông tin, kỹ năng marketing. Kỹ năng giao tiếp có thể bao gồm kỹ năng thiết trình và thương lượng, kỹ năng bán hàng, quan hệ, khả năng lãnh đạo, quản lý v.v.

57. Sự thành công của các hoạt động xúc tiến đầu tư phụ thuộc rất nhiều vào khả năng và nguồn tài chính. Vốn viện trợ ODA và sự hỗ trợ của khu vực kinh tế tư nhân có thể sẽ là nguồn tài chính bổ sung cần thiết. Vì xúc tiến đầu tư là lợi ích chung, nguồn tài chính chủ yếu của cơ quan xúc tiến đầu tư Việt Nam phải từ ngân sách nhà nước. Các nguồn tài chính khác cũng có thể được khai thác. Các nguồn tài chính từ nguồn viện trợ quốc tế có thể bao gồm:

- Hỗ trợ về kỹ thuật trong việc thiết lập thủ tục, đặc biệt chú trọng việc lập nguyên tắc quản lý, xác định nhiệm vụ và trách nhiệm cho từng phòng ban cụ thể
- Xây dựng năng lực cho mục đích phát triển nhân viên
- Quản lý công nghệ thông tin để giúp đỡ cùng với việc phát triển các web-site hiện tại và thiết lập các dữ liệu về nhà đầu tư

Khu vực kinh tế tư nhân có thể hỗ trợ bằng các hình thức

- Hợp tác trong việc ban hành các tờ rơi, hướng dẫn kinh doanh, các bản tin và thông báo cần được gửi tới các nhà đầu tư có tiềm năng
- Trợ giúp việc duy trì các web-site
- Tổ chức các cuộc hội thảo và hội nghị

Chiến lược và các hoạt động xúc tiến Đầu tư

58. Một đề xuất khác nêu ra trong báo cáo này là sự cần thiết phải xây dựng và thực hiện một chiến lược xúc tiến đầu tư trực tiếp nước ngoài một cách hiệu quả. Ở cấp trung ương, việc xây dựng chiến lược tổng thể sẽ do MPI thực hiện và sau đó là Trung tâm xúc tiến đầu tư chuyên trách sắp được thành lập đảm nhiệm. Ở cấp địa phương, các Sở KH&ĐT cũng như BQL cũng cần xây chiến lược xúc tiến đầu tư cho địa phương của mình trên cơ sở của chiến lược tổng thể. Trung tâm xúc tiến đầu tư phải giữ vị trí chủ chốt trong việc phối hợp và hỗ trợ hoạt động xúc tiến đầu tư cho các cơ quan địa phương.

59. Các hoạt động xúc tiến đầu tư được chia thành 3 nhóm chính: tạo dựng hình ảnh, xác định các nhà đầu tư tiềm năng, và dịch vụ hỗ trợ cho các nhà đầu tư. Trung tâm xúc tiến đầu tư cần thực hiện các chiến dịch xây dựng hình ảnh nhằm xoá đi những ấn tượng không tốt và làm cho mọi người, không chỉ các nhà đầu tư, nhận thấy rằng Việt nam đang mở cửa cho các nhà đầu tư và đang hội nhập vào nền kinh tế giới. Mục tiêu chính của chiến dịch xây dựng hình ảnh này là “nâng cao sự nhận biết của thế giới về Việt nam” và “cải thiện cách nhìn nhận của các nhà đầu tư”. Điều này đòi hỏi phải có một kế hoạch xúc tiến đầu tư có trọng tâm.
60. Sự tham gia tích cực của các nhà lãnh đạo cấp cao trong chương trình xúc tiến đầu tư sẽ giúp cải thiện được hình ảnh Việt Nam.
61. Tất cả các trung tâm xúc tiến đầu tư cần thực hiện nhiều phương tiện xúc tiến đầu tư khác nhau để cải thiện hình ảnh của đất nước và địa phương mình và giới thiệu cơ hội cho các nhà đầu tư. Các hoạt động xúc tiến bao gồm phát hành các tài liệu giới thiệu, hướng dẫn đầu tư, và các bản tin. Cần ưu tiên cho việc xây dựng và duy trì các trang web trên internet có chất lượng cao vì internet là một trong những công cụ tiếp thị hữu hiệu và ít tốn kém nhất. Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng ở nước ngoài cũng nên được xem xét nếu chi phí chấp nhận được. Các cuộc hội thảo, hội nghị xúc tiến đầu tư cần được tổ chức một cách chuyên nghiệp hơn. Có thể xem xét mời các nhà đầu tư đang thành công hiện nay ở Việt nam tham gia vào các hoạt động này. Tuy nhiên, hoạt động thu hút đầu tư tốt nhất là lấy lại lòng tin của các nhà đầu tư bằng cách cải tiến môi trường đầu tư (như trình bày ở Phần I và II).
62. Nhằm giới thiệu Việt nam hoặc một địa phương một cách hiệu quả cho một số công ty, một cơ sở dữ liệu về các nhà đầu tư tiềm năng cần được thiết lập. Trung tâm xúc tiến đầu tư Việt Nam và các tổ chức liên quan cần xây dựng một cơ sở dữ liệu về các nhà đầu tư tiềm năng. Trung tâm xúc tiến đầu tư phải là Cơ quan chịu trách nhiệm chính xây dựng cơ sở dữ liệu này dựa trên số liệu và thông tin do các cơ quan địa phương cung cấp. Trung tâm xúc tiến đầu tư cần tận dụng tối đa thông tin từ cơ sở dữ liệu này trong các hoạt động xúc tiến đầu tư. Nhằm cải tiến sự trao đổi thông tin liên lạc giữa Trung tâm xúc tiến đầu tư và các cơ quan liên quan, cần xem xét xây dựng một mạng liên lạc nội bộ intranet kết nối Trung tâm xúc tiến đầu tư với các văn phòng chịu trách nhiệm về xúc tiến đầu tư ở địa phương, cũng như với các văn phòng ở nước ngoài và / hoặc các đại sứ quán Việt Nam ở nước ngoài. Điều này cho phép các văn phòng chia sẻ thông tin và theo dõi tốt hơn quá trình / khả năng đầu tư của các nhà đầu tư hiện tại và tương lai. Nó cũng giúp giải quyết nhanh hơn các vấn đề này sinh.
63. Sau khi đã xác định được các nhà đầu tư tiềm năng, cần các hoạt động xúc tiến đầu tư phải tiếp cận trực tiếp đến các đối tượng này. Đối với các công ty lớn và công ty đa quốc gia, các hoạt động xúc tiến đầu tư sẽ hiệu quả hơn nếu dựa trên tiếp xúc trực tiếp với các cán bộ có thẩm quyền. Các cán bộ cấp cao trong trung tâm cũng như Chính Phủ cần phải tham gia vào việc phát triển mối quan hệ với các công ty này. Các biện pháp marketing gián tiếp như gửi thư, gửi các tài liệu giới thiệu hoặc thông qua internet có thể phù hợp hơn đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ.
64. Sử dụng các đại sứ quán của Việt Nam tại các nước và các công ty tư vấn chuyên nghiệp để tiếp cận các nhà đầu tư cũng góp phần làm chương trình xúc tiến đầu tư thành công.

65. Cần tổ chức các dịch vụ hỗ trợ nhà đầu tư trong thời gian xem xét quyết định đầu tư bao gồm tổ chức tham quan địa điểm, cung cấp thông tin cần thiết cho việc lựa chọn địa điểm và hỗ trợ việc lập hồ sơ xin giấy phép đầu tư. Trung tâm xúc tiến đầu tư cần được đào tạo để nâng cao kỹ năng marketing và kinh doanh của họ để có thể thực hiện tốt các hoạt động này.
66. Về dịch vụ xin cấp giấy phép, hình thức một cửa đã hoạt động rất tốt, tuy nhiên cần cải tiến các dịch vụ này đối với các dự án cần có nhiều cơ quan chính phủ tham gia.
67. Các dịch vụ sau khi cấp giấy phép có ý nghĩa rất quan trọng trong việc thu hút đầu tư và cần phải được cải tổ mạnh mẽ. Dịch vụ chăm sóc khách hàng cũng cần được quan tâm hơn và nên thường xuyên tổ chức các cuộc đối thoại với các nhà đầu tư. Trung tâm xúc tiến đầu tư phải đóng vai trò như một cơ quan bảo vệ quyền lợi cho các nhà đầu tư là cần thiết phải xây dựng một trung tâm thông tin.
68. Nhật Bản vừa là nước có số vốn đầu tư thực hiện lớn nhất hiện nay và là nước cần phải được ưu tiên trong các hoạt động xúc tiến đầu tư FDI. Do vậy, nên chú trọng tới việc thu hút các nhà đầu tư Nhật Bản, thông qua các biện pháp sau:
- Cải thiện môi trường đầu tư và giảm tệ quan liêu, cửa quyền gây khó khăn đối với những nhà đầu tư Nhật Bản. Giúp đỡ các nhà đầu tư Nhật Bản giải quyết các vướng mắc của haultong kinh doanh cũng là cách tốt nhất để thu hút thêm đầu tư của nhà đầu tư Nhật Bản.
 - Do các nhà đầu tư Nhật Bản có xu hướng đầu tư theo cộng đồng nơi đã có nhiều nhà đầu tư Nhật Bản, việc xây dựng các khu công nghiệp và khu chế xuất với cơ sở hạ tầng tốt nên được ưu tiên.
 - Phần lớn các công ty lớn của Nhật Bản đều đã có sẵn một mạng lưới các nhà cung cấp và tiêu thụ sản phẩm. Khi các công ty này đầu tư ra nước ngoài, các nhà cung cấp có thể sẽ đi theo. Điều này cũng nên được xem xét trong các chương trình xúc tiến đầu tư.
 - “Tiếng lành đồn xa” đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút các nhà đầu tư Nhật Bản. Quan tâm tới những nhà đầu tư hiện có sẽ giúp Việt Nam thu hút thêm đầu tư nước ngoài.
 - Việt Nam nên xem xét có một đại diện tại Nhật Bản chuyên trách về xúc tiến đầu tư. Người đại diện phải có hiểu biết về kinh doanh, có kỹ năng marketing và hiểu biết về văn hóa Nhật Bản. Thành thạo tiếng Nhật là điều bắt buộc.
 - Xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với các tổ chức như JETRO, các hãng tư vấn lớn, và các ngân hàng đầu tư Nhật Bản sẽ giúp Việt Nam tiếp cận được với những khách hàng của những tổ chức đó.
 - Cần xem xét tuyển một chuyên gia Nhật bản làm tư vấn cho Trung tâm xúc tiến đầu tư Việt Nam.
69. Dựa trên cơ sở chiến lược xúc tiến đầu tư tổng thể, mỗi địa phương cần xây dựng chiến lược xúc tiến đầu tư phù hợp với những mục tiêu và tình hình cụ thể của địa phương mình

Miền Bắc- chiến lược đầu tư cho các tỉnh phía Bắc nên chú trọng đặc biệt tới xây dựng hình ảnh, vì các nhà đầu nhận thấy các cơ quan địa phương của các tỉnh phía Bắc kém tích cực trong việc thu hút đầu tư nước ngoài và cần phải nhận thức được rằng các cơ quan này cần phải nỗ lực trong việc tăng trưởng đầu tư nước ngoài.

Miền Trung- chiến lược đầu tư nên chú trọng tới mục tiêu đầu tư, vì môi trường kinh tế hiện nay còn hạn chế về số lượng và loại dự án đầu tư có tính khả thi. Các ngành công nghiệp chiến lược nên chú trọng vào các thị trường thích hợp để có thể phát huy được lợi thế cạnh tranh trong khu vực này. Cần phải nỗ lực trong việc thành lập các khu công nghiệp ngày càng nhiều để hiệu quả của các nỗ lực xúc tiến đầu tư được cải thiện và các ngành công nghiệp chiến lược có thể thiết lập tại những khu công nghiệp này.

Miền Nam- Nên ưu tiên chú trọng tới việc nâng cao hơn nữa chất lượng dịch vụ cho các nhà đầu tư và giải quyết những vấn đề như quyền sử dụng đất, v.v... Việc chú trọng này có thể hỗ trợ các nhà đầu tư hiện tại trong việc giải quyết các vấn đề của họ để tạo thuận lợi cho việc thực hiện dự án.

Đề xuất kế hoạch hoạt động

70. Sau đây là đề xuất của chúng tôi về một kế hoạch hành động trong việc thành lập Trung tâm xúc tiến đầu tư với mục đích có được một Trung tâm xúc tiến đầu tư hoàn chỉnh có thể hoạt động độc lập vào năm 2004. Kế hoạch này được lập trên giải thiết rằng Trung tâm xúc tiến đầu tư là một đơn vị trực thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư (MPI).

Kế hoạch hành động trước mắt

71. Trong khi Trung tâm xúc tiến đầu tư đang trong quá trình xem xét và thành lập, MPI có thể thực hiện một số biện pháp trước mắt nhằm cải thiện môi trường đầu tư ở Việt Nam. Công việc này bao gồm việc xây dựng một chiến lược xúc tiến dài hạn cho cả nước và thực hiện các hoạt động xúc tiến đầu tư. Một số mục tiêu chính là:

- Nâng cao chất lượng và hiệu quả của các trang web, tài liệu giới thiệu, ấn phẩm hiện nay của MPI bằng cách thuê một chuyên gia về marketing và cử một nhóm các cán bộ cùng hỗ trợ. Hiệu quả của việc này có thể nhìn thấy ngay (cuối năm 2003) đồng thời cũng mang lại các lợi ích lâu dài. Chuyên gia tư vấn có thể hỗ trợ trong việc nâng cao kinh nghiệm tổ chức hội thảo cũng như tiếp xúc với giới báo chí. Thuê một chuyên gia có kỹ năng và kinh nghiệm về diễn thuyết để hỗ trợ các chuyên viên cao cấp thường tiếp xúc với công chúng cũng sẽ mang lại kết quả trước mắt trong việc quảng bá hình ảnh Việt Nam và đưa ra các thông điệp thích hợp.
- Xác định thông điệp cho xúc tiến đầu tư và xây dựng một chiến lược xúc tiến tổng thể cho cả nước- điều này cần một khoảng thời gian từ 6 đến 12 tháng và cần một chuyên gia có nhiều kinh nghiệm về xúc tiến đầu tư hỗ trợ.
- Triển khai việc thiết kế một cơ sở dữ liệu về các nhà đầu tư tiềm năng. Mục tiêu là xây dựng được hệ thống phần mềm vào cuối năm 2003.

Từ nay đến tháng 6 năm 2003 - Giai đoạn chuẩn bị

72. Mục tiêu và kết quả dự kiến của giai đoạn chuẩn bị như sau:

- Chuẩn bị và trình đề xuất lên Chính phủ kế hoạch thành lập Trung tâm xúc tiến đầu tư và nhận được chấp thuận của Chính phủ về vấn đề này,
- Xác định khung pháp lý cho hoạt động, tổ chức, quyền hạn và chức năng/ trách nhiệm của Trung tâm xúc tiến đầu tư. Mục tiêu đề ra là có được Quyết định của Chính phủ về lĩnh vực này.
- Xây dựng và thông qua Điều lệ hoạt động của Trung tâm xúc tiến đầu tư.

Từ tháng 6 đến tháng 12 năm 2003 - Giai đoạn thành lập

73. Các công việc và kết quả dự kiến của giai đoạn thành lập:

- Thành lập Ban cố vấn;
- Bổ nhiệm Giám đốc;
- Xác định cơ cấu tổ chức nội bộ của Trung tâm xúc tiến đầu tư bao gồm yêu cầu về mặt nhân sự, mô tả chi tiết công việc, trách nhiệm và các tiêu chuẩn lựa chọn chính;
- Tuyển dụng các nhân viên chủ chốt (từ những cán bộ hiện tại của MPI hoặc nhân viên mới);
- Xây dựng qui định ban đầu về chính sách nhân sự;

Từ tháng 1 đến tháng 12 năm 2004 - Giai đoạn hoàn thiện

74. Như đã nói trên, mục tiêu là có được một Trung tâm xúc tiến đầu tư có khả năng nắm toàn bộ các hoạt động xúc tiến đầu tư trong cả nước vào cuối năm 2004. Nhiệm vụ chính trong năm 2004 là tiếp tục và hoàn thiện những công việc ban đầu trong giai đoạn thành lập, gồm có:

- Xây dựng và hoàn thiện các chính sách nhân sự bao gồm xây dựng các tiêu chí đánh giá khả năng làm việc của các nhân viên;
- Tiến hành đánh giá nhu cầu đào tạo, xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo. Đây là một quá trình liên tục và cần được đánh giá lại hàng năm;
- Xây dựng các tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của Trung tâm xúc tiến đầu tư;
- Thiết lập mạng lưới quan hệ và hợp tác với các tổ chức (của Việt Nam và nước ngoài) — ví dụ như Trung tâm xúc tiến đầu tư của các nước khác, các hiệp hội kinh doanh của Việt Nam như VCCI, hiệp hội kinh doanh nước ngoài;

Lập các văn phòng xúc tiến đầu tư ở một số địa phương chủ chốt, bao gồm việc xác định quyền hạn, trách nhiệm và tuyển nhân sự cho những vị trí chủ chốt.

Cơ cấu tổ chức của IPA nhà nước

