

Trang thông tin cũng bao gồm những liên kết với các trang phân tích, các trang này được thể hiện dưới dạng bảng giá các tiện ích, thông tin và lao động, thuế suất, các thông tin về chi phí hàng không, hàng hải, đường sắt và đường bộ, và các thông tin về khả năng sử dụng và giá cả đất đai trong các khu vực đặt cơ sở công nghiệp. Các bảng và biểu khác cung cấp các thông tin về chi phí thành lập và duy trì một văn phòng hoạt động tại Băng-cốc, kết quả của một cuộc khảo sát về chi phí sinh hoạt của chuyên gia nước ngoài ở Băng-cốc.

Trang này cũng có những thông tin về sản lượng của một số sản phẩm được lựa chọn của Thái-lan, các bảng đưa ra các con số về xuất - nhập khẩu của Thái-lan theo sản phẩm và đưa ra cả những thay đổi lãi suất trong 5 năm qua.

*Một bức tranh hoàn hảo về môi trường kinh doanh tại Thái-lan cũng được thể hiện*

Một điều đáng ghi nhận là, "**Khi đã xem hết các trang này, bạn sẽ có một bức tranh hoàn hảo về môi trường đầu tư tại Thái-lan.**"

Sơ lược về Thái-lan: Phần này cung cấp một cái nhìn tổng quan về dân số học, tiền tệ, xã hội và tập quán, và môi trường kinh doanh tại Thái-lan. Những thông tin về dân số học nhấn mạnh đến vấn đề giáo dục và mức lương của Thái-lan cũng như cơ cấu nguồn lao động, trong khi đó phần về chính sách tiền tệ lại đề cập đến các thông tin kinh tế chung như GDP, tỷ lệ lạm phát. Các thông tin kinh tế khác được cung cấp theo liên kết. Phần xã hội và tập quán cung cấp các bài viết ngắn theo các chủ đề từ lịch sử, địa hình cho đến cơ cấu chính phủ.

Cơ sở dữ liệu thông tin về Thái-lan là một thư viện của các tài liệu từ nhiều nguồn khác nhau như Ngân hàng Thái-lan, Bộ Giao thông và Thông tin, Cơ quan Thống kê Quốc gia, v.v. Có thể sử dụng chức năng tìm kiếm, chọn và phân loại các thông tin phong phú được cung cấp.

Dữ liệu về công ty được khuyến khích liệt kê toàn bộ các công ty và dự án được BOI khuyến khích. Cơ sở dữ liệu này có thể được chọn lọc và phân loại bởi chính người sử dụng và kết quả là một bảng liệt kê các dự án đã được phân loại. Từ bảng này, bạn có thể xâm nhập vào trang cung cấp các thông tin về từng dự án.

Có một trang khác nữa cung cấp một vị trí để người truy cập có thể tải về bất kỳ thông tin nào được đề cập tới trên trang chủ của BOI.

*Trang thông tin rất gần gũi với người sử dụng*

Cuối cùng, có một liên kết vào Các thủ tục xin ưu đãi khuyến khích đầu tư, trang này sẽ dẫn dắt các nhà đầu tư tiềm năng đi qua quy trình nộp đơn để xin những ưu đãi khuyến khích đầu tư - kể từ khi lá đơn được nộp cho đến khi bắt đầu hoạt động kinh doanh.

Về toàn cảnh, trang thông tin điện tử của Cơ quan đầu tư Thái-lan cực kỳ gần gũi với người truy cập và nó cung cấp nguồn thông tin rộng lớn cho

<p><i>Trang thông tin của MIDA được thực hiện cả bằng tiếng Anh và tiếng Nhật.</i></p>	<p>nhà đầu tư. Trang thông tin này cũng đồng thời cũng bao gồm một mẫu đăng ký và một bảng câu hỏi khảo sát người truy cập để phản hồi cho BOI về những nhu cầu và mức độ thoả đáng của người truy cập vào trang thông tin này.</p> <p><b>Mã-lai-xi-a</b></p> <p>Cơ quan xúc tiến đầu tư chính của nước này là Cơ quan Phát triển Công nghiệp Mã-lai-xi-a (MIDA), một cơ quan đầu mối của chính phủ về xúc tiến và phối hợp phát triển công nghiệp. Trang thông tin này được duy trì bởi MIDA và được biết đến theo địa chỉ <a href="http://www.mida.gov.my">www.mida.gov.my</a>. Trang này cho biết bản thân nó là điểm liên hệ đầu tiên của các nhà đầu tư, những người có ý định lập dự án trong lĩnh vực sản xuất và các dịch vụ hỗ trợ liên quan theo ngành nghề ở Mã-lai-xi-a. Các nhà đầu tư nước ngoài cũng được khuyến khích liên hệ với MIDA để có được sự giúp đỡ trong việc lập kế hoạch những chuyến đi thực tế đến Mã-lai-xi-a.</p>
<p><i>Cẩm nang của nhà đầu tư cung cấp một bức tranh hoàn hảo về cách chính sách và quy định</i></p>	<p>Trang thông tin này được lập cả bằng tiếng Anh và tiếng Nhật và khi nhà đầu tư tiềm năng chọn một ngôn ngữ, họ sẽ nhìn thấy một loạt các liên kết đến các nguồn thông tin phong phú, mỗi liên kết được biểu thị dưới dạng một bức ảnh. Trang thông tin này khai thác tối đa tác dụng của hiệu quả thị giác để nêu bật từng đề mục.</p> <p>Một vài điểm kết nối quan trọng được cung cấp bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tại sao lại là Mã-lai-xi-a</li> <li>• Cẩm nang của nhà đầu tư</li> <li>• Chi phí kinh doanh</li> <li>• Các cơ hội đầu tư</li> <li>• Các nhà đầu tư nói gì</li> <li>• Thống kê</li> </ul> <p><u>Tại sao lại là Mã-lai-xi-a</u> là lời giới thiệu vắn tắt về các lợi ích đầu tư vào Mã-lai-xi-a và bao gồm cả các phần về sức mạnh kinh tế, các chính sách hỗ trợ của chính phủ, lực lượng lao động có đào tạo, phát triển cơ sở hạ tầng, và môi trường kinh doanh sôi động.</p> <p><u>Cẩm nang của nhà đầu tư</u> cung cấp một bức tranh tương đối hoàn hảo về các thủ tục và chính sách liên quan đến đầu tư vào Mã-lai-xi-a. Phần này bao gồm các thông tin chi tiết về việc thành lập một công ty, các lợi ích đầu tư, thuế, các thủ tục nhập cư, nguồn nhân lực cho công nghiệp, tài chính và quản lý hối đoái, chuyển giao công nghệ, chính sách về môi trường, các phương tiện đầu tư và một danh mục về các hoạt động và sản phẩm được khuyến khích.</p> <p>Trong khi các thông tin rất hữu dụng thì một sơ đồ chi tiết từng bước các</p>

thù tục lại không được đưa vào.

Chi phí kinh doanh cung cấp một cách đánh giá toàn diện từng mảng vấn đề như khởi sự kinh doanh, thuế, nguồn nhân lực, các tiện ích, giao thông, và sinh sống ở Mã-lai-xi-a. Phần này cũng bao gồm cả một danh sách các địa chỉ hữu dụng, cả địa chỉ bưu điện và thư điện tử của rất nhiều cơ quan nhà nước và những đầu mối liên hệ liên quan đến nhà đầu tư.

Dữ liệu được trình bày rất chi tiết và thường xuyên được chia ra theo cấp độ vùng và địa phương. Các mức lương cho một số lượng lớn các chuyên ngành cũng được nêu ra và các chi phí tiện ích bao gồm mọi vấn đề từ điện cho đến xử lý nước thải. Một lần nữa, các thông tin lại được chia đến tận cấp vùng và khu vực.

*Các thống kê chi tiết cũng được đưa vào.*

Các cơ hội đầu tư mô tả sơ lược về các loại hình công nghiệp khác nhau ở Mã-lai-xi-a, nơi mà các nhà đầu tư nước ngoài được khuyến khích. Cái thực sự có ích cho các nhà đầu tư muốn được lập một liên doanh là một liên kết đến một cơ sở dữ liệu do Cơ quan đăng ký các cơ sở đầu tư và sản xuất theo hợp đồng (Registry of Investors and Contract Manufacturers, hay RICOM) cung cấp. Mục tiêu chính của RICOM là trợ giúp các nhà sản xuất địa phương và nước ngoài tìm ra được các đối tác liên doanh phù hợp cho các dự án ở Mã-lai-xi-a. Qua các cơ sở dữ liệu của RICOM có thể tìm thấy các trang thông tin điện tử và địa chỉ liên hệ chi tiết của mọi công ty của Mã-lai-xi-a và không phải của Mã-lai-xi-a đang kinh doanh tại nước này. Thêm vào đó, một công ty có thể đăng ký với RICOM miễn phí các thông tin chi tiết về công ty của mình và các dự án được đề xuất cũng được nêu trong danh bạ của RICOM.

Các nhà đầu tư nói gì liệt kê danh sách của tất cả các nhà đầu tư đang hoạt động tại Mã-lai-xi-a theo nước. Các ví dụ điển hình về các công ty thành công cũng được nêu ở đây.

Dữ liệu thống kê là một nguồn tổng hợp về hàng loạt các dữ liệu từ đầu tư sản xuất cho đến những đơn xin lập dự án đã nhận được và các dự án đã được phê chuẩn.

Ngoài những phần nêu trên, còn có các liên kết đến các sản phẩm thông tin khác cho phép lấy được bản sao các thông tin này trên đĩa. Một vài tài liệu cũng được lập bằng tiếng Nhật, Pháp, Đức, Ý, Hàn quốc và Quảng đông. Các ấn phẩm thông tin bổ sung về hướng dẫn đầu tư và các mẫu hồ sơ cũng có thể lấy được từ đây.

Tóm lại, trang thông tin của MIDA rất gần gũi với người sử dụng và nó cung cấp một nguồn thông tin phong phú cho nhà đầu tư. Nó cũng bao gồm cả các mẫu đăng ký và khảo sát thực hiện đối với những người sử dụng để thu thập ý kiến phản hồi cho MIDA.

Tái đầu tư của các nhà đầu tư nước ngoài là một phần quan trọng trong xúc tiến FDI

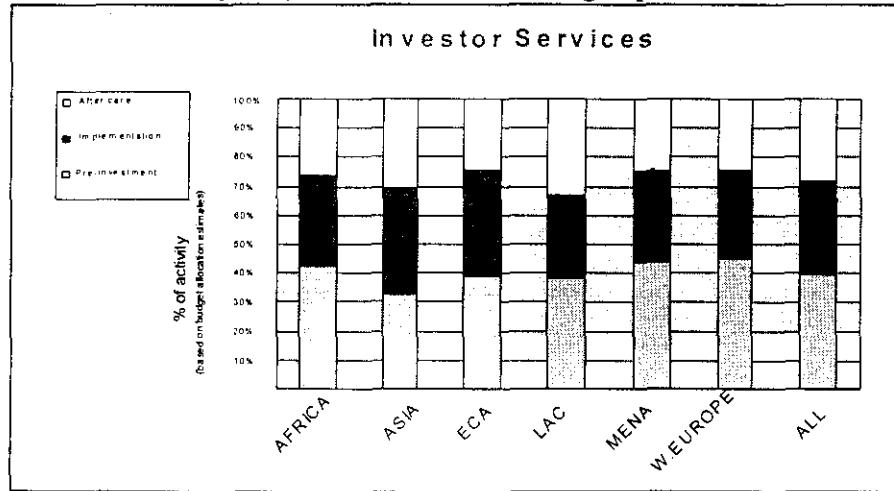
### 5.3.3 Các dịch vụ cho nhà đầu tư

Các dịch vụ cho nhà đầu tư được chia thành các dịch vụ trước và sau đầu tư. Các loại hình chính của các dịch vụ trước đầu tư hầu hết là của các CQXTĐT theo tâm quan trọng là việc môi giới kinh doanh (khối đồng minh chiến lược, các liên doanh, v.v.), cung cấp các thông tin về thị trường nội địa, và tư vấn về điều kiện lao động địa phương. Đối với những CQXTĐT của các nước chậm phát triển, cung cấp các thông tin về thị trường nội địa là tối quan trọng.

Dịch vụ sau đầu tư quan trọng nhất là việc hỗ trợ trong việc đăng lý và cấp phép ngay sau khi trợ giúp về pháp lý và trợ giúp trong việc xin được giấy phép làm việc theo yêu cầu.

Tái đầu tư của các nhà đầu tư nước ngoài là một phần quan trọng trong FDI và việc chăm sóc các nhà đầu tư hiện tại là một phần quan trọng của nỗ lực xúc tiến đầu tư. Vấn đề này đòi hỏi phải có sự khuyến khích về đầu tư thông qua dịch vụ sau cấp phép.

**Hình 64: Các dịch vụ do các CQXTĐT cung cấp**



Nguồn: Hội thảo FIAS: Xúc tiến đầu tư. Hướng về những thực tiễn tốt nhất, 2002.

### 5.4 Nhân sự của CQXTĐT

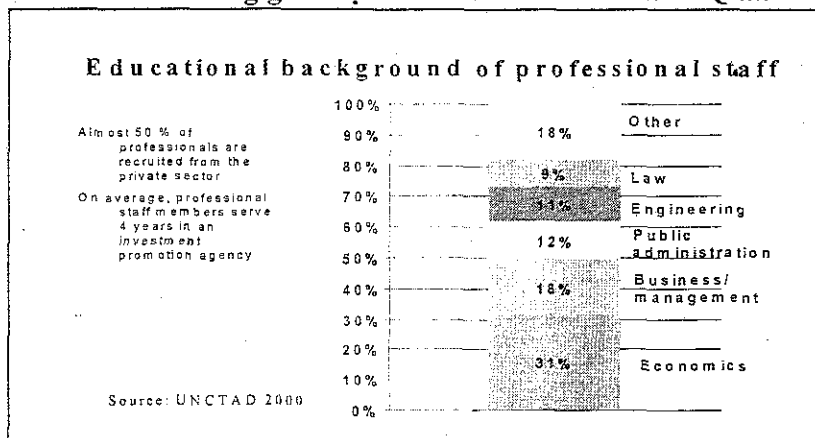
Thuê các nhân viên có đủ chuyên môn là vấn đề quan trọng hàng đầu.

Nhân sự của CQXTĐT sẽ phụ thuộc vào ngân sách được cấp và khối lượng công việc được giao cho CQXTĐT. Trong khi một số nước có CQXTĐT với kinh phí hàng triệu đô la cho hàng trăm nhân viên thì một số CQXTĐT khác lại có lượng nhân viên rất ít với chi phí hạn hẹp được phân bổ từ ngân sách.

Việc tuyển dụng một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp là vấn đề tối quan trọng và các nhân viên này phải có các kỹ năng cần thiết để thực hiện

chức năng của cơ quan này. Một khảo sát về nền tảng giáo dục của các nhân viên chuyên nghiệp được trình bày dưới đây:

**Hình 65: Nền tảng giáo dục của các nhân viên của CQXTĐT**



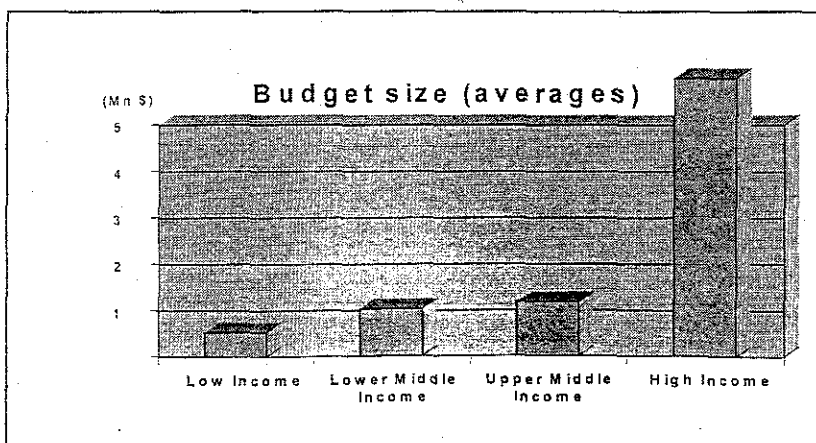
Nguồn: Hội thảo của FIAS về xúc tiến đầu tư: Nhắm tới những thực tiễn tốt, 2002.

**5.5 Ngân sách**

*Ngân sách của CQXTĐT được phân bố ở nhiều mức độ khác nhau*

Các thông tin về ngân sách và lương nhân viên rất khó thu thập, nhưng các dữ liệu cho thấy có độ cách biệt lớn về mức thu nhập ở các nhóm khác nhau. Thông thường người có thể tin vào một mối quan hệ trực tiếp giữa quy mô ngân sách và mức thu nhập quốc gia. Phạm vi của các hoạt động ở những nước có mức thu nhập cao hơn cũng sẽ lớn hơn, nhưng phần lớn sự chênh lệch về ngân sách có thể được quy nguyên nhân cho cơ cấu tổ chức và các chức năng cũng như phạm vi hoạt động do CQXTĐT thực hiện.

**Hình 66: Mức ngân sách trung bình cho các hoạt động xúc tiến đầu tư**



<p><i>BOI Thái-lan là một ví dụ tốt về việc vận hành tốt của CQXTĐT</i></p>	<p>Nguồn: Hội thảo của FIAS về xúc tiến đầu tư: Nhắm tới những thực tiễn tốt, 2002.</p> <p><b>5.6 Nghiên cứu điểm – Cơ quan đầu tư Thái-lan (BOI Thái-lan) – các hoạt động xúc tiến FDI</b></p> <p>Các hoạt động xúc tiến FDI ở Thái-lan do Cơ quan đầu tư (BOI) của Thái-lan đảm nhiệm. Các hoạt động này có thể chia thành 3 nhóm có tầm quan trọng khác nhau tùy vào từng thời điểm.</p> <p><u>Xây dựng hình ảnh</u></p> <p>Mục đích của việc xây dựng hình ảnh là để nâng cao hình ảnh của Thái-lan với tư cách là địa bàn thích hợp cho FDI. Các hoạt động xúc tiến đầu tư bao gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quảng cáo trên các phương tiện đại chúng nói chung và chuyên về kinh doanh,</li> <li>• Tham gia các triển lãm đầu tư,</li> <li>• Quảng cáo trên phương tiện đại chúng mang đặc thù của một ngành cụ thể,</li> <li>• Thực hiện những nhiệm vụ chung về đầu tư, và</li> <li>• Tổ chức các hội thảo có tính thông tin tổng quan về các cơ hội đầu tư.</li> </ul>
<p><i>Việc xây dựng hình ảnh đã từng làm thay đổi những nhận thức tiêu cực</i></p>	<p>Chỉ từ giữa những năm 80, BOI Thái-lan mới thực hiện các chiến dịch xúc tiến mang tính hệ thống. Trong giai đoạn đầu, các hoạt động xúc tiến bao gồm việc quảng cáo và tổ chức để các nhà đầu tư và nhà báo đến thăm Thái-lan để khám phá ra các cơ hội đầu tư, và tổ chức các chuyến công tác ra nước ngoài.</p> <p>Năm 1992, Thái-lan đã trải qua một cuộc khủng hoảng chính trị, sự việc này đã tạo ra một hình ảnh không hay trong cộng đồng đầu tư quốc tế. Để khôi phục lại hình ảnh của đất nước mình, BOI Thái-lan đã đề xướng một chiến dịch với khẩu hiệu “<i>Thái-lan: một xã hội mới, một nền kinh tế năng động</i>” với sự hợp tác từ cả cộng đồng lẫn thành phần tư nhân với ngân sách lên đến 80 triệu Bạc. Các hoạt động tiến hành theo chương trình này bao gồm việc quảng cáo trên các tờ báo hàng đầu của các quốc gia là mục tiêu, tổ chức các chuyến công cán và diễn thuyết, mời các doanh nghiệp nước ngoài hàng đầu và các nhà báo đến Thái-lan, tổ chức Diễn đàn Thái-lan với sự tham gia của hơn 50 giám đốc điều hành của các công ty nước ngoài hàng đầu tại Thái-lan để cho họ thể hiện niềm tin của họ vào nền kinh tế Thái-lan, v.v.</p>
<p><i>Trong năm 2002, BOI đã xác định 5</i></p>	<p>Cuộc khủng hoảng kinh tế năm 1997 ngay đã thúc đẩy BOI Thái-lan thực hiện một chiến dịch xây dựng hình ảnh khác với ngân sách 3 triệu Bạc trong vòng 6 tháng. Chiến dịch này tập trung tuyên truyền cho thái độ nghiêm túc của Chính phủ Thái-lan giải quyết các vấn đề về kinh tế.</p> <p><u>Hình thành đầu tư</u></p> <p>Các hoạt động này tập trung vào việc nhắm tìm các nhà đầu tư thông qua hàng loạt hoạt động:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiến hành các chiến dịch gửi thư trực tiếp hoặc tiếp thị từ xa,</li> </ul>

*ngành mục tiêu để xúc tiến đầu tư*

- Thực hiện các chuyển công cán đầu tư mang đặc thù của ngành hoặc lĩnh vực đầu tư,
- Sử dụng mạng kết nối của các văn phòng ở nước ngoài,
- Gặp gỡ các nhà đầu tư nước ngoài hiện hữu, và
- Tham gia vào các hoạt động tra cứu mang đặc thù công ty, tiếp theo là hoạt động chào mời bán hàng.

Một hoạt động quan trọng BOI Thái-lan là củng cố vai trò của các văn phòng ở ngoài nước. Mặc dù một số nghiên cứu và hội thảo mang đặc thù ngành đã được tổ chức, cho đến tận bây giờ các hoạt động mục tiêu vẫn chưa có tính hệ thống, còn hệ thống theo dõi vẫn chưa được tiến hành tốt. BOI Thái-lan vừa mới bắt đầu thực hiện một hệ thống theo dõi được vi tính hoá cho các nhà đầu tư.

Tháng 6 năm 2002, BOI Thái-lan đã đưa ra 5 ngành mục tiêu để tiếp thị trước một bước: chế biến nông sản, chế tạo mốt và đặc biệt là may mặc, da và đồ kim hoàn, ô tô, công nghệ thông tin và liên lạc (ICT), bao gồm cả điện tử, và các dịch vụ có giá trị gia tăng lớn như du lịch và dịch vụ cho các đại bản doanh khu vực.

Các dịch vụ đầu tư

*BOI đã có các dịch vụ đồng bộ cho nhà đầu tư.*

Đây là một trong những phần quan trọng nhất của chương trình xúc tiến FDI do BOI Thái-lan thực hiện. Các dịch vụ này bao gồm: dịch vụ tư vấn đầu tư, đẩy nhanh quy trình xem xét đơn xin và cấp phép, và cung cấp các dịch vụ sau cấp phép.

BOI Thái-lan đã và đang cung cấp các dịch vụ đồng bộ cho các nhà đầu tư như: cung cấp các thông tin cần thiết trên trang chủ Internet, xây dựng một Cơ quan phụ trách dự án phát triển liên kết công nghiệp trực thuộc BOI để hỗ trợ cho việc phát triển sự kết nối giữa các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp địa phương, xây dựng quy trình một cửa cho việc cấp thị thực và giấy phép lao động, và trung tâm dịch vụ đầu tư.

## PHẦN VI: CÁC KHUYẾN NGHỊ NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ XÚC TIẾN FDI

### 6.1 Thành lập một cơ quan xúc tiến đầu tư (CQXTĐT)

#### 6.1.1 Sự cần thiết có một cơ quan xúc tiến đầu tư chuyên biệt

*Việt nam được khuyến nghị thành lập một CQXTĐT riêng biệt ở cấp quốc gia*

Như đã đề cập tại phần IV, xúc tiến đầu tư tại Việt nam được Bộ Kế hoạch và Đầu tư (BKHDĐT) thực hiện ở cấp quốc gia. Ở cấp địa phương, Sở Kế hoạch và Đầu tư cấp tỉnh (SKHDĐT) và các Ban quản lý Khu chế xuất (KCX) và Khu công nghiệp (KCN) (gọi tắt là BQL) tham gia vào nhiều hoạt động xúc tiến, cho dù với các cấp độ thành công khác nhau. Đó là một bằng chứng rõ ràng, tuy nhiên có những sự mâu thuẫn trong các thông điệp và các hoạt động được cung cấp cho cả nhà đầu tư hiện tại và nhà đầu tư tiềm năng dẫn tới sự hiểu lầm và không rõ ràng. Điều đó đã tác động tới sự hấp dẫn của Việt nam như là một điểm đến đối với đầu tư trực tiếp nước ngoài.

Tuy nhiên để đóng vai trò như một công cụ phát triển kinh tế có hiệu quả, việc xúc tiến đầu tư đòi hỏi phải có một cơ quan chức năng ở cấp quốc gia để thực hiện các hoạt động xúc tiến. Cơ quan này cũng có thể đóng vai trò điều phối, hỗ trợ và theo dõi các hoạt động xúc tiến của các CQXTĐT địa phương (như các SKHDĐT, BQL, v.v.) để đảm bảo chất lượng và sự nhất quán của xúc tiến đầu tư. Điều rất quan trọng là cơ quan xúc tiến đầu tư phải nhận được sự hỗ trợ của các cấp ra quyết định chủ chốt, phải có những cam kết rõ ràng đối với các hoạt động của nó, và vận hành của nó được một khung pháp lý rõ ràng hỗ trợ<sup>89</sup>.

Như vậy, khuyến nghị ở đây là Việt nam nên thành lập một cơ quan xúc tiến đầu tư riêng biệt ở cấp quốc gia để thực hiện và phối hợp các hoạt động xúc tiến đầu tư (sau đây gọi là Cơ quan xúc tiến đầu tư Việt nam, hay CQXTĐTVN).

#### 6.1.2 Đảm bảo hỗ trợ cho CQXTĐTVN

*CQXTĐTVN cần gửi đi thông điệp mà chính phủ đã cam kết để làm FDI trở nên hấp dẫn*

Để CQXTĐTVN hoạt động có hiệu quả đòi hỏi phải có một sự đồng thuận chung về tầm quan trọng chung của hoạt động xúc tiến đầu tư và vai trò của đầu tư trực tiếp nước ngoài trong việc đem lại lợi ích cho nền kinh tế Việt nam.

Chính quyền trung ương cần gửi thông điệp tới các nhà đầu tư tiềm năng và các tổ chức làm việc với nhà đầu tư nước ngoài rằng xúc tiến đầu tư là cần thiết, và chính phủ phải kiên định thiết lập các chính sách thu hút đầu tư nước ngoài.

Tất cả các cơ quan chính phủ và cụ thể là các nhà lãnh đạo cấp cao nhất



của đất nước cần cam kết hỗ trợ CQXTĐTVN và đảm bảo các chính sách và quy chế mang cùng một thông điệp đến các nhà đầu tư. Điều này đặc biệt quan trọng đối với Việt nam khi sự thiếu sự phối hợp và đồng thuận giữa các cơ quan nhà nước khác nhau cũng như các chính sách và các quy chế không thống nhất được nhìn nhận là trở ngại chính đối với hoạt động đầu tư nước ngoài.

### 6.1.3 Đề xuất về cơ cấu tổ chức

*CQXTĐTVN nên hoạt động như một cơ quan chính cho cả nước*

Trên cơ sở đặc thù của Việt nam, nơi mà các nhà đầu tư cần một cơ quan có thể phối hợp với các cơ quan chính phủ khác nhau để giúp đỡ họ giải quyết các khúc mắc và phiền toái liên quan tới luật lệ và quy chế, CQXTĐTVN nên là một tổ chức chính phủ tương đương cấp bộ.

Kinh nghiệm thu được từ các quốc gia khác cho thấy các nhà đầu tư nước ngoài mong muốn một tổ chức quản lý hoạt động đầu tư nước ngoài tương đương cấp bộ. Họ tin tưởng rằng nếu CQXTĐT cấp quốc gia có vị thế tương đương cấp bộ, nó sẽ có thẩm quyền như các bộ khác và do vậy có thể bảo vệ các lợi ích của họ tốt hơn. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các nền kinh tế đang trong giai đoạn chuyển đổi.

*Các chi nhánh của CQXTĐTVN có thể hỗ trợ các SKHĐT, v.v.*

Trong bối cảnh của Việt nam, người ta không mong đợi một bộ riêng biệt phụ trách hoạt động xúc tiến đầu tư được thành lập trong thời gian trước mắt. Có ý kiến đề xuất thành lập một Tổng cục Đầu tư Nước ngoài trực thuộc BKHĐT . Tổng cục này được khuyến nghị thực hiện vai trò như của CQXTĐT cấp quốc gia (tức là CQXTĐTVN). Về lâu dài, CQXTĐTVN có thể được nâng lên cấp “bộ”.

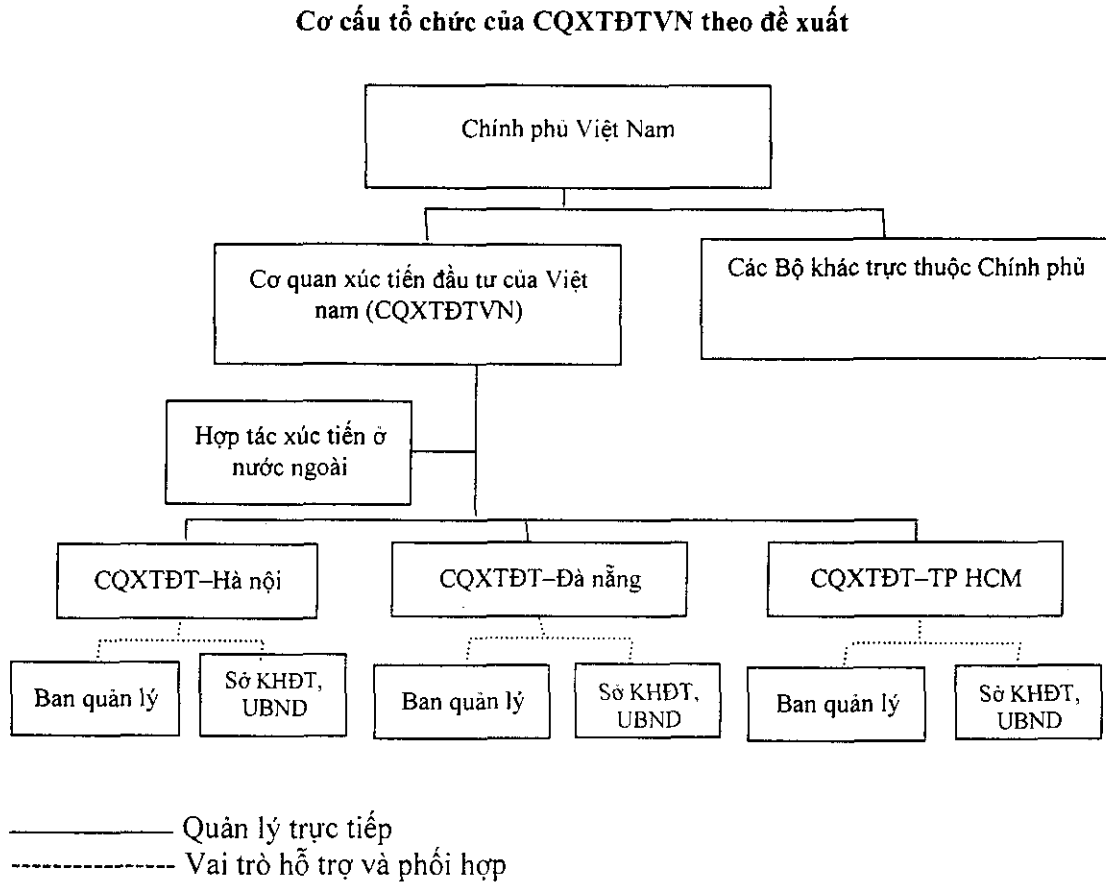
CQXTĐTVN sẽ hoạt động như một cơ quan xúc tiến đầu tư nước ngoài chính cho cả nước.

Bên cạnh CQXTĐTVN thì các văn phòng khu vực tại miền Bắc, miền Trung và miền Nam của Việt nam cũng nên được thành lập để phục vụ tốt hơn các nhu cầu của từng địa phương. Các văn phòng khu vực này sẽ trợ giúp trong việc phối hợp và theo dõi hoạt động của các SKHĐT, Ủy ban Nhân dân và Ban quản lý KCX và KCN ở địa phương.

Bên cạnh đó cũng nên xem xét việc CQXTĐTVN mở các văn phòng hoặc đặt đại diện ở nước ngoài trong các khu vực quan trọng như Nhật bản, châu Âu và Mỹ. Đây thường được coi là cách tốt nhất để thực hiện việc quảng bá và tiếp thị ra nước ngoài. Tuy nhiên, đó có thể là một sự lựa chọn tốn kém và phải cân nhắc giữa lợi ích thu được và chi phí bỏ ra. Mặc dù vậy, CQXTĐTVN nên cộng tác chặt chẽ với Thương vụ của các Đại sứ quán Việt nam ở nước ngoài và các tổ chức kinh doanh nước ngoài khác.

Cơ cấu tổ chức cấp cao của CQXTĐTVN được đề xuất dưới đây.

Hình 67: Đề xuất cơ cấu tổ chức của CQXTĐT Việt nam



**6.1.4 Quy định khung pháp lý và thẩm quyền của CQXTĐTVN**

*Khung pháp lý về CQXTĐTVN cần được quy định đầy đủ và rõ ràng.*

Để CQXTĐTVN hoạt động có hiệu quả, nó cần có một khung pháp lý chặt chẽ và rõ ràng quy định trách nhiệm, thẩm quyền, quyền hạn và tổ chức của nó cũng như mối liên hệ của nó với Chính phủ. Các lợi ích của một khung pháp lý rõ ràng thể hiện ở chỗ:

- Nó là dấu hiệu của sự ổn định, thường xuyên liên tục và độc lập của cơ quan này trong mối liên hệ với các nhà đầu tư tiềm năng và nhân viên chính phủ cấp tỉnh và cấp quốc gia,
- Nó thiết lập và quy định rõ ràng quyền, quyền hạn và trách nhiệm của cơ quan này trong các hoạt động xúc tiến đầu tư và các vấn đề chính sách có liên quan.
- Nó ngăn chặn sự can thiệp không đúng đắn trong các hoạt động của chính phủ, nhóm chính trị, kinh doanh hoặc các nhóm có quyền lợi đặc biệt khác.

Các ví dụ về các sứ mệnh của CQXTĐT được quy định rõ ràng

một số cụ thể những nhiệm vụ chi liên quan tới việc gia tăng FDI và trợ giúp các nhà đầu tư hiện tại và các nhà đầu tư mới. Ví dụ, sứ mệnh của Cơ quan đầu tư Thái-lan (BOI) tuân theo mô hình như vậy, tập trung vào khía cạnh dịch vụ xúc tiến đầu tư.

**Cơ quan đầu tư của Thái-lan** hiện nay đang hoạt động như là một cơ quan hoạt động theo quy trình cơ chế một cửa. BOI giúp đỡ các nhà đầu tư theo ba cách chính: giảm thiểu rủi ro đi kèm theo hoạt động đầu tư, giảm chi phí đầu tư ban đầu và cải thiện tỷ lệ hoàn vốn đầu tư chung; và cung cấp các hoạt động hỗ trợ vào mọi thời điểm. (website của BOI Thái-lan).

Sứ mệnh của Cơ quan Phát triển Công nghiệp của Mã-lai-xi-a là rộng hơn, bao gồm cả đầu tư trong nước lẫn nước ngoài.

### **Cơ quan Phát triển Công nghiệp Mã-lai-xi-a (MIDA)**

MIDA là cơ quan chính của Chính phủ Mã-lai-xi-a phụ trách xúc tiến và phối hợp về phát triển công nghiệp tại Mã-lai-xi-a. Nó là nơi liên hệ đầu tiên cho các nhà đầu tư có dự định thiết lập các dự án sản xuất và dịch vụ liên quan ở Mã-lai-xi-a.

Các chức năng chính của MIDA là:

- Khuyến khích đầu tư trong và ngoài nước trong các lĩnh vực sản xuất và các dịch vụ liên quan
- Lập quy hoạch nhằm phát triển công nghiệp
- Kiến nghị Bộ trưởng Bộ Thương mại quốc tế và Công nghiệp về các chính sách và chiến lược phát triển và xúc tiến công nghiệp.
- Thẩm định hồ sơ xin:
  - các ưu đãi được qui định tại Bộ luật xúc tiến đầu tư năm 1986 cho các hoạt động sản xuất thuộc đối tượng được xúc tiến, du lịch, nghiên cứu và phát triển, các viện đào tạo và phát triển phần mềm.
  - các giấy phép sản xuất theo Bộ luật Phối hợp Công nghiệp 1975 và Bộ Luật Phát triển Dầu khí 1974
  - các vị trí cần chuyên gia nước ngoài đòi hỏi trong các dự án sản xuất
  - bảo hộ thuế quan/ miễn thuế quan đối với vật liệu thô, linh kiện và máy móc
  - các liên doanh, hỗ trợ kỹ thuật/bí quyết, li-xăng, patent/nhãn hiệu hàng hoá và các hợp đồng quản lý.
- Tạo điều kiện cho các công ty mới và hiện tại trong việc thực hiện và hoạt động các dự án của họ, và đưa ra các hỗ trợ thông qua tư vấn và hợp tác trực tiếp với các cơ quan có thẩm quyền tại cả hai cấp Liên bang và Tiểu bang

- Tạo điều kiện trao đổi thông tin và phối hợp giữa các viện tham gia hoặc liên quan tới phát triển công nghiệp

(trang web của MIDA)

Sứ mệnh của Bộ Ngoại thương và Hợp tác kinh tế Trung quốc còn sâu rộng hơn nhiều, bởi vì bộ này xử lý các lĩnh vực như đầu tư trực tiếp nước ngoài, thương mại, và nhiều hình thức hợp tác kinh tế khác nhau. Tuy nhiên, sứ mệnh phối hợp với đầu tư nước ngoài được minh họa ngắn gọn như sau.

#### Sứ mệnh của MOFTEC liên quan tới FDI

- Phân tích và nghiên cứu sự phát triển của hoạt động đầu tư nước ngoài và báo cáo thường xuyên với Hội đồng Nhà nước.
- Đưa ra các hướng dẫn về hoạt động đầu tư nước ngoài của Trung quốc.
- Phác thảo và thực hiện những qui chế và quy định hành chính về đầu tư nước ngoài, tham gia vào việc thành lập các kế hoạch trung và dài hạn cũng như các chiến lược phát triển đầu tư nước ngoài.
- Thu thập và xuất bản "Danh mục ngành nghề Hướng dẫn Đầu tư Nước ngoài".
- Kiểm tra và phê duyệt việc thành lập các xí nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài với sự đóng góp của phía nước ngoài vượt quá mức ấn định của nhà nước, hoặc tham gia thực hiện các lĩnh vực kinh doanh bị hạn chế, hoặc các hoạt động kinh doanh bị phụ thuộc vào hạn ngạch và giấy phép hành chính.
- Kiểm tra và phê duyệt các hợp đồng và văn kiện của những dự án qui mô lớn có vốn đầu tư nước ngoài và những thay đổi về sau này của các dự án.
- Giám sát và kiểm tra việc thi hành pháp luật, quy chế, hợp đồng và các văn kiện khác của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.
- Hướng dẫn và giám sát sự thu hút đầu tư nước ngoài và các cơ hội kinh doanh khác cũng như hoạt động thương mại của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Trung quốc.

CQXTĐT VN cũng nên làm việc với các nhà hoạch định chính sách để cải thiện môi trường đầu tư. Nhằm đạt mục tiêu thu hút 12 tỉ USD vốn đăng ký mới vào năm 2005, dưới đây là gợi ý về sứ mệnh của một cơ quan xúc tiến đầu tư quốc gia tại Việt nam:

*Sứ mệnh của  
CQXTĐT VN  
dự kiến nên*

- Tăng sự đóng góp của FDI vào nền kinh tế bằng việc thông báo cho các nhà đầu tư mới về các ưu việt của Việt nam như là một điểm đến của FDI.

*tập trung vào khuyến khích FDI.*

- Tạo điều kiện thực hiện các đầu tư mới thông qua việc cung cấp một dịch vụ chuyên nghiệp cho phép các nhà đầu tư đạt được các nhu cầu cụ thể của dự án trong các lĩnh vực khác nhau.
- Tạo sự chú ý của Chính phủ về bất cứ hành động nào có thể cải thiện hơn nữa môi trường cho các nhà đầu tư nước ngoài.
- Nuôi dưỡng và hỗ trợ trong việc giải quyết các vấn đề của các nhà đầu tư nước ngoài hiện tại nhằm cho phép họ mở rộng các hoạt động đầu tư hiện thời của họ.

Phần sau của báo cáo này sẽ bàn chi tiết hơn về các hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu nói trên. Theo phác thảo sơ bộ, chúng gồm:

*CQXTĐTVN cũng nên làm việc với các nhà hoạch định chính sách để cải thiện môi trường đầu tư*

- Phát triển, phối hợp và thực thi các chiến lược xúc tiến đầu tư FDI như xây dựng hình ảnh và hình thành đầu tư
- Xác định rõ các lĩnh vực công nghiệp là tiêu điểm cho FDI
- Xác định rõ các khu vực xúc tiến FDI
- Đánh giá và cấp giấy phép các dự án FDI vượt các ngưỡng được quy định ở phần trên và trong các khu vực có lựa chọn
- Nghiên cứu và đưa ra các kiến nghị cho Chính phủ về việc phát triển chính sách liên quan đến đầu tư nước ngoài
- Giám sát và quản lý việc thực thi FDI
- Giải quyết các vấn đề của các nhà đầu tư hiện tại và tiềm năng
- Duy trì trang web của CQXTĐTVN

Cơ quan này cũng nên chịu trách nhiệm làm việc với những nhà hoạch định chính sách thích hợp nhằm cải thiện môi trường đầu tư. Đối với Việt Nam, điều đó còn bao gồm việc đốc thúc đơn giản hóa các thủ tục hành chính, hỗ trợ cho việc thực thi các qui tắc và qui chế rõ ràng nào về đầu tư nước ngoài mà không bị thay đổi, kêu gọi xóa bỏ hệ thống hai giá và hành động trấn áp tham nhũng của Chính phủ ở các cấp. CQXTĐTVN cần có thẩm quyền để thực thi các cam kết đã đưa ra đối với các nhà đầu tư nước ngoài tiềm năng.

Sứ mệnh của CQXTĐTVN, theo khuyến nghị, sẽ chỉ nhằm vào các hoạt động liên quan tới đầu tư trực tiếp nước ngoài mà không bao gồm các hoạt động xúc tiến thương mại và đầu tư trong nước.

Địa vị pháp lý của cơ quan này phải được qui định rõ và làm cho các cơ quan khác của chính phủ nhận thức rõ điều này, cũng như việc giao cho cơ quan này một ngân sách và đội ngũ nhân viên riêng biệt. Cơ quan này cũng nên có thẩm quyền nhất định trong việc tự chủ tài chính nhằm tạo điều kiện cho nó có thể thu hút các nhân viên đạt tiêu chuẩn và thực thi các hoạt động của mình.

**Nên chăng cơ quan này là cơ quan hoạt động theo qui trình một cửa?**

*Có các mô hình khác nhau cho cơ*

Quyền hạn và chức năng của các cơ quan hoạt động theo qui trình một cửa ở mỗi nơi một khác. Tuy nhiên phần lớn các cơ quan này chú trọng đến công tác dịch vụ cho các nhà đầu tư, đặc biệt là các hoạt động sau

*quan hoạt động theo quy trình một cửa*

khi cấp giấy phép. Cơ quan xúc tiến của các nước láng giềng chẳng hạn như Thái-lan, Xin-ga-po, Mã-lai-xi-a tập trung giúp đỡ các nhà đầu tư làm quen với chính sách, các thể chế của một quốc gia và các thủ tục hành chính của quốc gia đó trong việc thành lập và hoạt động kinh doanh.

Các quốc gia khác nhau có các mô hình theo qui trình một cửa không giống nhau. Nói chung, chúng được phân ra thành bốn cấp độ dưới đây tùy thuộc vào mức độ phối hợp:

*Cấp độ 1: Tàn mạn hoặc không phối hợp gì* – đây là phương thức “không làm gì cả”. Ở đây không có sự phối hợp nào cả và các nhà đầu tư phải tự mình tìm kiếm các phê chuẩn và cho phép cần thiết, các mối quan hệ và địa điểm, v.v.

*Cấp độ 2: Liên bộ* – một ủy ban phê duyệt được lập gồm đại diện của các cơ quan khác nhau với nỗ lực giảm bớt các mâu thuẫn tiềm tàng giữa các cơ quan khác nhau trong quyết định chính sách và quyết định phê duyệt. Phương thức này được ưa chuộng hơn so với phương thức không làm gì cả nhưng không được thỏa đáng bằng phương thức phê duyệt một cửa. Tuy nhiên, nếu thiếu sự kiểm soát và quản lý chặt chẽ, các nhà đầu tư có thể phải đối mặt với sự chậm trễ đáng kể trong việc nhận được các phê chuẩn và giấy phép cần thiết. Trong trường hợp như vậy, qui trình một cửa sẽ là một sự cản trở hơn là giúp đỡ.

*CQXTĐTVN và các chi nhánh của nó nên nhắm tới việc trở thành Trung tâm Hỗ trợ Một cửa.*

*Cấp độ 3: Hỗ trợ một cửa* – theo phương thức này, qui trình một cửa sẽ cung cấp, tại một địa điểm duy nhất, các thông tin về dịch vụ hỗ trợ đầu tư và về các phê duyệt cần có. Hình thức này khác với khung liên bộ ở chỗ đó là một cơ quan đặc biệt thuộc CQXTĐT được lập nên và bao gồm các quan chức chính phủ từ các cơ quan liên quan như thuế, hải quan, lao động v.v. Các nhà đầu tư có thể gặp gỡ tất cả những quan chức này bằng một lần viếng thăm.

*Các SKHĐT và BQL nên nhắm tới việc trở thành Trung tâm phê duyệt một cửa.*

*Cấp độ 4: Trung tâm phê duyệt một cửa* – đây là phương thức kết hợp cao nhất và gần gũi nhất đối với quan niệm của các nhà đầu tư về cái gọi là “Qui trình một cửa”. Các nhà đầu tư có thể nhận được toàn bộ các phê chuẩn và giấy phép cần thiết từ trung tâm này. Đó là điều mà các nhà đầu tư mong muốn và cũng là điều mà nhiều chính phủ mong muốn cung cấp. Nhân tố thành công chính của cơ cấu này là cơ quan thực hiện qui trình một cửa nên có quyền hạn pháp lý cấp giấy phép và phê chuẩn. Điều đó đòi hỏi sự cam kết mạnh mẽ từ phía chính phủ đối với hoạt động thực hiện và xúc tiến đầu tư.

Nhiều cơ quan địa phương (cụ thể là các SKHĐT và các BQL) đã có nhiều cố gắng lớn để thiết lập “Qui trình một cửa”. Dường như ở đây có ý kiến thống nhất về phương thức nào nên được áp dụng. Mỗi cơ quan

địa phương đã cố gắng thực thi theo những cách thức khác nhau. Do vậy sự thành công đạt được cũng ở những mức độ khác nhau.

Về khía cạnh qui trình trước khi cấp giấy phép và khi cấp giấy phép, nhiều cơ quan địa phương đã đạt được cấp độ 3 hoặc 4 (Khung hỗ trợ một cửa hoặc Trung tâm phê duyệt một cửa). Về khía cạnh hỗ trợ sau khi cấp giấy phép, các các SKHĐT và các BQL ở địa phương đang chuyển từ cấp độ 1 lên cấp độ 2.

Trên cơ sở cơ cấu hành chính hiện tại ở Việt nam nơi mà việc cấp các giấy phép, phê chuẩn, cho phép khác nhau thuộc về các cấp chính quyền địa phương, việc CQXTĐTĐVN hoặc các chi nhánh của nó đóng vai trò là Trung tâm phê chuẩn một cửa sẽ không khả thi. Tuy nhiên, các cơ quan này có thể giúp đỡ tạo điều kiện cho việc phê chuẩn và hoạt động như một Trung tâm hỗ trợ một cửa. Chúng có thể cung cấp cho các nhà đầu tư thông tin và tư vấn về các vấn đề liên quan tới hoạt động và kinh doanh của các nhà đầu tư.

Vai trò của Trung tâm phê duyệt một cửa nên được các SKHĐT và BQL cấp tỉnh thực hiện. CQXTĐTĐVN sẽ hỗ trợ cho các các SKHĐT và các BQL cấp tỉnh thực hiện vai trò của họ thông qua các hỗ trợ kỹ thuật, các hướng dẫn, các khóa đào tạo và chia sẻ kiến thức thông qua mạng Internet hoặc mạng nội bộ (intranet).

CQXTĐTĐVN cũng nên hoạt động như một “bảng dò âm” để thu thập các ý kiến từ các nhà đầu tư và cơ quan địa phương và đưa ra kiến nghị cho Chính phủ nhằm cải thiện chất lượng của dịch vụ hỗ trợ nhà đầu tư.

#### **6.1.5 Xác định cơ cấu nội bộ và nhân sự của CQXTĐTĐVN**

*Hiệu quả của CQXTĐTĐVN sẽ phụ thuộc vào sức mạnh quản lý của chính CQXTĐTĐVN*

Hiệu quả của bất cứ CQXTĐTĐ nào cũng được xác định dựa vào hiệu quả và sức mạnh của cơ quan quản lý của nó. Tuy phần dưới đây trình bày các khuyến nghị cụ thể về CQXTĐTĐVN nhưng các khuyến nghị này cũng có thể áp dụng cho các CQXTĐTĐ cấp tỉnh và địa phương khác.

Giả sử rằng bộ chủ quản của CQXTĐTĐVN là BKHĐT, BKHĐT sẽ chỉ định một giám đốc lãnh đạo cơ quan xúc tiến đầu tư.

Một điều rất nên thực hiện là cá nhân được chỉ định làm giám đốc phải ở mức độ thành danh cao và có thể phối hợp với các cấp cao hơn của chính phủ. Cá nhân này có các mối quan hệ mật thiết với Văn phòng Thủ tướng. Người đó nên có kinh nghiệm quốc tế và khả năng đọc, viết và nói tiếng Anh thành thạo.

Không nên giao thêm bất cứ trách nhiệm nào khác trong BKHĐT cho vị giám đốc này.

*Thành lập một Ban Cố vấn:*

Việc thành lập một ban cố vấn cho CQXTĐTVN có thể là cần thiết vì nó cho phép CQXTĐTVN thu được các lợi ích từ nội dung tư vấn của cộng đồng kinh doanh và các cá nhân có các kinh nghiệm liên quan. Vì ban cố vấn không có vai trò pháp lý nào nên các thành viên của nó có thể bao gồm một hoặc hai lãnh đạo phụ trách kinh doanh nước ngoài hoặc các chuyên gia nước ngoài về xúc tiến đầu tư.

Ban Cố vấn có thể hoạt động để:

- Đưa ra tư vấn về kế hoạch hiện thời và thực thi xúc tiến đầu tư
- Khuyến cáo cơ quan này về các vấn đề và quan tâm của các nhà đầu tư hiện tại và tương lai liên quan tới các chính sách và qui chế của chính phủ
- Đưa ra các ý kiến và tư vấn về các vấn đề mà CQXTĐTVN quan tâm.

Một khi đã có sự đồng thuận rõ ràng về việc thành lập CQXTĐTVN, các chức năng và trách nhiệm của nhân viên CQXTĐTVN cần được xác định rõ ràng. Một cơ cấu nội bộ theo đề xuất sẽ bao gồm các phòng ban sau:

*Các phòng ban và trách nhiệm của các phòng ban cần được quy định rõ*

<b>Phòng/ban</b>	<b>Trách nhiệm</b>
Khuyến mại	Nhắm chọn nhà đầu tư, thực hiện các chiến dịch đối ngoại và quảng bá cộng đồng, đưa ra các hình thức khuyến mại, tiếp thị và quảng cáo. Các nhiệm vụ hướng nội và hướng ngoại.
Hoạt động Hỗ trợ cho Nhà Đầu tư	Hoạt động hỗ trợ cho nhà đầu tư và trách nhiệm cho từng vụ việc riêng.
Hoạt động Hỗ trợ Công ty	Nhân sự, đào tạo, tài chính và hệ thống thông tin quản lý, quản lý chung
<b>Quản lý cấp cao</b>	<b>Trách nhiệm</b>
Giám đốc, Phó Giám đốc, Trợ lý điều hành	Chiến lược, quản lý, các mối quan hệ với các cơ quan Chính phủ khác

Trong mỗi phòng ban sẽ có một số lượng các cá nhân được coi là nhân viên “lớp ngoài” và các cá nhân khác được coi là nhân viên “lớp trong”. Nhân viên lớp ngoài sẽ tiếp xúc trực tiếp với các nhà đầu tư hiện tại và tương lai cũng như liên hệ với các bộ và nhân viên chính phủ khác. Tuy



nhiên, nhân viên lớp trong sẽ không làm việc trực tiếp với các nhà đầu tư.

Trong khi cả hai loại nhân viên này đều quan trọng cho hoạt động thành công của CQXTĐTĐTVN, các kỹ năng và khả năng sẽ khác nhau và việc xác định số lượng nhân viên trong mỗi phòng ban sẽ phụ thuộc vào sứ mệnh và các nhiệm vụ cụ thể mà CQXTĐTĐTVN và từng phòng ban được giao. Cũng nên nhấn mạnh rằng chất lượng của nhân viên là quan trọng hơn số lượng và từng thành viên được phân công công việc chủ yếu dựa trên khả năng hơn là dựa trên các cân nhắc chính trị.

Vì chức năng chính của CQXTĐTĐTVN sẽ là thực hiện các hoạt động xúc tiến nên phòng ban phụ trách mảng này phải được quan tâm đặc biệt. Ở cấp độ quốc gia, mọi hoạt động tiếp thị hoặc xúc tiến phải được thực hiện từ phòng ban này.

Một vài khuyến nghị cụ thể cho các phòng/ban khuyến mại và hỗ trợ nhà đầu tư:

Phòng khuyến mại

Vì chất lượng và tính chuyên nghiệp của các nhân viên phòng khuyến mại là rất quan trọng cho sự thành công của bất cứ cơ quan xúc tiến nào, phải cố gắng tuyển dụng được những cá nhân tốt nhất có thể, duy trì những cá nhân này và nâng cao khả năng của nhân viên.

Các kỹ năng đòi hỏi cho phòng khuyến mại gồm:

- Khả năng nghiên cứu thị trường, lên kế hoạch thị trường và khả năng sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả (nhân viên lớp trong)
- Thiết lập mạng lưới và tổ chức (nhân viên lớp ngoài)
- Chào hàng và gây ảnh hưởng (nhân viên lớp ngoài)
- Thuyết trình và đàm phán (nhân viên lớp ngoài)
- Ngoại ngữ (nhân viên lớp ngoài và lớp trong)
- Đối ngoại và xử lý các phương tiện truyền thông (nhân viên lớp ngoài)
- Quản lý thời gian và các nguồn (nhân viên lớp ngoài và lớp trong)

*Nhân viên phòng khuyến mại cần phải có kỹ năng trong hàng loạt lĩnh vực.*

*Kỹ năng tiếng Anh là rất quan trọng*

Một điều cũng đặc biệt quan trọng là tất cả các nhân viên của phòng ban này phải có kỹ năng về công nghệ thông tin, kinh tế hoặc kinh doanh và thông thạo ít nhất một ngoại ngữ. Thông thạo tiếng Anh là bắt buộc cho tất cả các nhân viên (cụ thể là các nhân viên lớp ngoài) và các nhân viên thông thạo các ngôn ngữ như Nhật, Trung quốc và một ngôn ngữ châu Âu cũng nên được tuyển dụng.

Dưới đây là một cơ cấu được đề xuất và bảng điều khoản tham chiếu cho các nhân viên phòng khuyến mại:

*Kỹ năng công nghệ thông tin là cần thiết đối với nhiều nhân viên*

<b>Chuyên môn</b>	<b>Điều khoản tham chiếu</b>
Công nghệ thông tin, Marketing	Thiết kế và duy trì trang web CQXTĐT VN
Kinh tế học, kinh doanh	Chịu trách nhiệm phát triển cơ sở dữ liệu thông tin. Thực hiện phân tích các lĩnh vực công nghiệp cho mục tiêu các nhà đầu tư
Marketing, Kinh tế học, Truyền Thông	Phát triển các chiến dịch và hướng dẫn nhà đầu tư nhằm xây dựng hình ảnh và thu hút đầu tư. Lập các tài liệu giới thiệu, video, và CD-ROM nhằm mục đích khuyến mại
Marketing, Chính trị, Truyền thông	Chịu trách nhiệm về các nhiệm vụ đầu tư trong nước và nước ngoài. Liên lạc với các đối tác đầu tư tiềm năng

Các chuyên gia tư vấn bên ngoài nên được sử dụng trong các lĩnh vực đòi hỏi trình độ chuyên môn đặc biệt. Điều này có thể bao gồm thiết kế trang web, các chương trình quảng cáo, và sản xuất vật liệu khuyến mại như video hoặc CD-ROM. Những chuyên gia tư vấn này cũng có thể trợ giúp trong xây dựng năng lực của CQXTĐT VN.

**Nghiên cứu điểm: Sử dụng chuyên gia tư vấn bên ngoài của BOI Thái-lan**

Một chuyên gia của JICA được cử sang BOI Thái-lan để trợ giúp hoạt động xúc tiến đầu tư của Nhật bản vào Thái-lan như:

*Việc sử dụng các chuyên gia tư vấn được khuyến nghị*

- Cung cấp dịch vụ tư vấn đầu tư cho các công ty Nhật bản và Thái-lan để thành lập liên doanh tại Thái-lan
- Hỗ trợ và tham gia vào các cuộc hội thảo xúc tiến đầu tư
- Hỗ trợ chuẩn bị cho các phái đoàn xúc tiến đầu tư từ Nhật bản đến hoặc tới Nhật bản
- Hỗ trợ đơn vị của BOI phụ trách các dự án phát triển kết nối công nghiệp
- Tư vấn việc xuất bản những cuốn sách hướng dẫn đầu tư bằng tiếng Nhật, v.v.

Phòng dịch vụ nhà đầu tư

*Các cá nhân*

Nhân viên phòng này sẽ xử lý từng trường hợp đầu tư bên ngoài vào do

*của phòng dịch vụ nhà đầu tư nên có hiểu biết về các nền văn hóa khác nhau*

phòng xúc tiến hoặc các phòng khác chuyển đến. Sẽ lý tưởng nếu mỗi vụ việc được một cá nhân hoặc một nhóm giải quyết từ đầu đến cuối.

Để đáp ứng tốt hơn cho các nhà đầu tư, phòng này nên được cơ cấu trên cơ sở khu vực địa lý, ví dụ một nhóm được chỉ định phụ trách những khu vực hoặc quốc gia nhất định như Nhật bản, Hàn quốc, ASEAN, châu Á, Tây Âu, Hoa-kỳ, v.v. Ngoài những kỹ năng và hiểu biết về kinh doanh nói chung của một nhà xúc tiến đầu tư, các viên chức của từng nhóm nên có một hiểu biết tốt về văn hóa và phong cách kinh doanh của các quốc gia thuộc địa bàn phụ trách của họ. Ví dụ nhân viên phụ trách Nhật bản nên hiểu cách mà các công ty Nhật bản làm ăn kinh doanh và văn hóa của họ và có thể nói tiếng Nhật một cách thành thạo.

Nhân viên của phòng này cũng nên được trang bị kỹ năng tiếp thị và đối ngoại

### **6.1.6 Nguồn nhân lực**

Chính sách và khung pháp lý rõ ràng, chiến lược xúc tiến và cơ cấu tổ chức sẽ không tự nó đảm bảo việc thực hiện một cách có hiệu quả. Sự xúc tiến thành công đòi hỏi các nhân viên có khả năng hiểu rõ những nhiệm vụ liên quan và với những động lực, thái độ, kinh nghiệm và kỹ năng cần thiết.

Các chính sách về nguồn nhân lực của cơ quan xúc tiến đầu tư cần đảm bảo các nhân viên thích hợp được tuyển chọn, được đào tạo đầy đủ, và các đòi hỏi công việc phải được nêu và được quản lý một cách rõ ràng và có các phần thưởng phản ánh những thành tích của họ.

#### Tuyển dụng và tuyển chọn

*Một đòi hỏi rõ ràng là CQXTĐT VN cần tuyển nhân viên đạt tiêu chuẩn và chuyên nghiệp*

Xây dựng một đội ngũ nhân viên xúc tiến đầu tư đạt tiêu chuẩn và chuyên nghiệp đòi hỏi việc tuyển dụng các cá nhân đạt tiêu chuẩn. Nhiều nhân viên hiện tại của BKHĐT không có các kỹ năng cần thiết trong tiếp thị, quảng cáo, quảng bá với công chúng, quan hệ đối ngoại và nghiên cứu cần thiết để thực hiện một chiến dịch xúc tiến đầu tư đầy đủ. Những hạn chế này phải được nhìn nhận và các nhân viên mới hoặc nhân viên bổ sung phải được tuyển dụng để hoàn thành nhiệm vụ này

Các yêu cầu và các tiêu chuẩn lựa chọn nên được xây dựng cho từng vị trí. Ví dụ chuyên gia tiếp thị của phòng khuyến mại nên ít nhất đáp ứng được những tiêu chuẩn chủ yếu sau:

- Có bằng đại học (ưu tiên bằng đại học nước ngoài)
- Thành thạo tiếng Anh và một ngoại ngữ khác
- Kỹ năng trình bày và kỹ năng giao tiếp tốt

- Có sự hiểu biết về kinh doanh tốt
- Có thể làm việc độc lập
- Năng động và sáng tạo

Nhà kinh tế nên ít nhất đáp ứng được những tiêu chuẩn sau:

- Có bằng cao học về kinh tế,
- Có kỹ năng phân tích
- Thành thạo tiếng Anh và có thể giao tiếp bằng một ngoại ngữ thứ hai
- Có thể sử dụng phần mềm cụ thể nhất định cho việc phân tích kinh doanh và tài chính,
- Có thể làm việc độc lập

Việc tuyển dụng có thể được tiến hành trong nội bộ hoặc với sự trợ giúp của một cơ quan tuyển dụng chuyên nghiệp. Có các cuộc kiểm tra về khả năng học và làm việc do các hãng chuyên nghiệp xây dựng có thể sử dụng để kiểm tra các kỹ năng phân tích, sáng tạo và lãnh đạo.

#### Chế độ đãi ngộ

Chúng ta hiểu rằng cơ cấu lương của các quan chức Nhà nước được dựa trên một hệ thống cố định thấp hơn nhiều so với mặt bằng thị trường. Để thu hút và giữ chân những nhân viên có trình độ chuyên môn cao, mức lương do CQXTĐTVN đưa ra phải là mức lương cạnh tranh so với thị trường. Nên xây dựng một cơ cấu lương cụ thể cho CQXTĐTVN. Cơ cấu lương này không nên bị điều chỉnh theo bởi chế độ lương áp dụng cho các nhân viên nhà nước. Chúng tôi hiểu rằng Trung tâm xúc tiến Đầu tư và Thương mại thành phố Hồ Chí Minh đã áp dụng phương thức này.

Cơ cấu trả lương, theo khuyến nghị, nên được phát triển dựa trên cơ sở hệ thống trả lương theo công việc và hiệu quả làm việc. Điều này cũng có nghĩa là mức lương cho mỗi cá nhân dựa trên hiệu quả công việc, trách nhiệm liên quan tới công việc và sự đóng góp của cá nhân đó cho công việc của CQXTĐTVN.

Do vậy việc xây dựng cơ cấu lương nên cân nhắc các nhân tố sau:

- Mức độ khó khăn và đòi hỏi của từng công việc,
- Trách nhiệm liên quan tới từng công việc cụ thể,
- Mặt bằng thị trường cho các công việc tương tự với các trách nhiệm tương tự
- Mức độ thực hiện công việc

Để xây dựng một cơ cấu lương công bằng, hệ thống xếp hạng nhân viên nên được tạo ra trước tiên. Hệ thống lương sẽ được xây dựng dựa trên cơ sở hệ thống xếp hạng nhân viên. Mỗi hạng nhân viên có thể có từ 5 đến 8

*Lương của nhân viên phải có tính cạnh tranh*

cấp phụ phản ánh được hiệu quả công việc và chất lượng của nhân viên.

Những điều tra về trả lương trọn gói cho các nhà chuyên môn khác nhau làm các công việc tương tự đã được tiến hành ở Việt nam và có thể được sử dụng làm chuẩn. Điều này đòi hỏi một cam kết từ phía Chính phủ về thiện chí trả lương cao hơn mức hiện nay do Chính phủ quy định. Mức lương chính thức thấp như đang trả cho nhân viên ở Việt nam hiện nay là nguyên nhân của những phức tạp về lòng thiếu kiên định, không toàn tâm toàn ý thực hiện nhiệm vụ chính thức, thói quen vắng mặt ở sở nhiệm và làm việc không hiệu quả.

Thước đo hiệu quả công việc

*Hệ thống đánh giá hiệu quả công việc tốt với các tiêu chuẩn rõ ràng là rất quan trọng*

Đánh giá hiệu quả công việc là một phần quan trọng của chính sách nhân sự và hệ thống trả lương. Đó cũng là điều cần thiết các tiêu chuẩn thực hiện công việc hiệu quả phải được xây dựng rõ ràng cho từng cấp độ nhân viên. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc bao gồm các lĩnh vực sau:

**Phát triển**, chẳng hạn như làm việc theo nhóm, phát triển các nhóm khác (ví dụ như các nhóm giúp việc, tự phát triển (các kỹ năng kỹ thuật và quản lý),

**Dịch vụ khách hàng**, chẳng hạn như các mối quan hệ (với các nhà đầu tư, với các tổ chức quốc tế và tổ chức chính phủ), chất lượng công việc được thực hiện, chất lượng trả lời các câu hỏi của các nhà đầu tư, v.v.

**Kỹ năng quản lý**, chẳng hạn như khả năng đáp ứng thời hạn, thời gian trả lời câu hỏi của các nhà đầu tư.

**Các công việc khác** như chia sẻ kiến thức và kỹ năng giao tiếp, v.v.

Dựa trên các tiêu chí có tính chuẩn mực, các mục tiêu nên được xác định cho từng nhân viên. Đánh giá việc thực hiện công việc hàng năm nên được tiến hành dựa trên các mục tiêu đã đề ra và các tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Để duy trì động cơ làm việc của nhân viên, cơ chế thưởng nên được gắn liền với hiệu quả công việc. Nói cách khác, kết quả đánh giá hiệu quả công việc nên được sử dụng như là cơ sở để xác định việc tăng lương và thăng chức.

Đào tạo và kế hoạch phát triển

*Phát triển và đào tạo là một bộ phận*

Trong một cuộc điều tra các nhà đầu tư nước ngoài được thực hiện cho báo cáo này, trình độ của các viên chức chính phủ về các khía cạnh như kỹ năng quản lý, động cơ làm việc, kỹ năng ngôn ngữ và khả năng tiếp thị được đa số các nhà đầu tư đánh giá ở mức trung bình. Các yếu điểm

*không thể tách rời trong nhiệm vụ của CQXTĐT VN*

*Đào tạo bên ngoài có thể là cần thiết nhằm mang lại cho nhân viên của CQXTĐT VN các kỹ năng yêu cầu*

này ảnh hưởng nghiêm trọng tới nhận thức về Việt nam như một môi trường đầu tư hấp dẫn và do đó cần được thay đổi nhanh chóng.

Một chương trình đào tạo và phát triển tổng thể nên được xây dựng cho CQXTĐT VN, và nó nên tập trung vào hai lĩnh vực: đào tạo về kỹ thuật và đào tạo các kỹ năng mềm.

- Đào tạo về kỹ thuật nhằm nâng cao khả năng kỹ thuật cho các nhân viên như về mặt pháp lý, nhận thức kinh doanh, ngôn ngữ, kỹ thuật nghiên cứu , lập kế hoạch thị trường, viết báo cáo, kỹ thuật phân tích, công nghệ thông tin, kỹ thuật tiếp thị.
- Đào tạo kỹ năng mềm có thể gồm khả năng thuyết trình và đàm phán, thuyết phục và gây ảnh hưởng, quan hệ đối ngoại và xử lý truyền thông đại chúng, khả năng lãnh đạo, quản lý v.v...

Có các hình thức đào tạo khác nhau như:

- Đào tạo qua công việc thực tế - hình thức đào tạo này có thể cần sự hợp tác của các chuyên gia tư vấn bên ngoài.
- Đào tạo bên ngoài – tổ chức lớp học chính thức đào tạo tại các cơ sở trong và ngoài nước. Đây có thể là các khóa đào tạo ngắn hạn (vài ngày hoặc vài tuần) hoặc một chương trình đầy đủ. Có hàng loạt tổ chức nước ngoài tại Việt nam đang cung cấp các khóa học ngắn hạn khác nhau trong các lĩnh vực cụ thể như bán hàng và tiếp thị, thuyết trình, thiết kế trang web, v.v.
- Quan sát các hoạt động của các đối tác trong các cơ quan xúc tiến đầu tư trong khu vực – ví dụ cử nhân viên đi làm “tập sự” trong các CQXTĐT khác.

Chương trình đào tạo nên đề cập tới các nhu cầu cụ thể của từng cấp độ nhân viên và cung cấp cho nhân viên các kỹ năng và kiến thức cần thiết để thực hiện nhiệm vụ của họ. Đối với nhân viên cấp thấp, đào tạo mang tính kỹ thuật cần được ưu tiên nhằm xây dựng được các kỹ năng và hiểu biết cơ bản. Một chương trình dài hạn hoặc một chương trình đầy đủ như các khóa học cử nhân, thạc sĩ được ưa thích hơn.

Đối với nhân viên cấp cao hơn, các khóa học ngắn hạn về các lĩnh vực cụ thể được khuyến nghị. Thêm vào đó, đào tạo nên tập trung hơn vào các kỹ năng mềm.

Một phương pháp nâng cao trình độ nhân viên là mượn các nhân viên từ các công ty dịch vụ chuyên nghiệp ở địa phương thành thạo trong tiếp thị. v.v. trong từng giai đoạn. Nguồn tài trợ cho các hoạt động này có thể đến từ các cơ quan phát triển nước ngoài của các quốc gia có lợi ích trong đầu tư tại Việt nam. Một lựa chọn khác là cử nhân viên làm việc trong các CQXTĐT hoặc tổ chức khác của nước ngoài trong từng giai đoạn nhất định. Các kỹ năng và kiến thức thu được từ nước ngoài sau đó

<p><i>Các hội thảo về đào tạo chuẩn mực luôn sẵn có</i></p>	<p>sẽ được truyền đạt sang các nhân viên khác.</p> <p><b>Ví dụ về cơ hội đào tạo bên ngoài</b></p> <p>Hiệp hội Cơ quan Xúc tiến Đầu tư Thế giới (World Association of Investment Promotion Agencies) (HHCQXTĐT) cung cấp một chương trình đầy đủ về hội thảo đào tạo được tổ chức độc lập hoặc với sự hợp tác của các các tổ chức quốc tế và các công ty tư nhân. Việc tham dự các cuộc hội thảo này là miễn phí đối với các thành viên của HHCQXTĐT. Trong năm 2001, chương trình đào tạo của HHCQXTĐT bao gồm các hội thảo về Xúc tiến Đầu tư thông qua mạng Internet, Tìm kiếm Nhà đầu tư, Chương trình Quảng bá Đầu tư. Mỗi hội thảo được cắt gọt cá thể hóa ứng với các lĩnh vực công nghiệp và khu vực địa lý của các CQXTĐT tham gia. Cuối cùng, HHCQXTĐT tạo cơ hội có một không hai cho các chuyên gia của các cơ quan thành viên HHCQXTĐT khoảng hai tuần đào tạo tại các CQXTĐT thành công trên phạm vi toàn thế giới.</p>
<p><i>Nguồn tài trợ của Chính phủ nên là nguồn tài trợ chính.</i></p>	<p><b>6.1.7 Ngân sách và các nguồn tài trợ</b></p> <p>Một điều tự nhiên là, hoạt động của bất cứ CQXTĐT nào và khả năng của nó thực hiện các nỗ lực xúc tiến đều chịu sự tác động nghiêm trọng của các nguồn sẵn có. Một mặt, ngân sách dành cho công tác xúc tiến và hoạt động của một CQXTĐT phụ thuộc vào các mục tiêu và các chương trình xúc tiến cụ thể. Mặt khác, chiến lược và chương trình xúc tiến sẽ phụ thuộc vào sự sẵn có tiềm tàng của các nguồn lực.</p>
<p><i>ODA và khu vực tư nhân có thể được khai thác.</i></p>	<p>Sức ép về nguồn lực là vấn đề phổ biến của tất cả các CQXTĐT, điển hình là CQXTĐT của các quốc gia đang phát triển hoặc kém phát triển. Tuy nhiên, nếu không có nguồn tài chính hiệu quả, thì sự thành công của bất kỳ chương trình xúc tiến nào đều không chắc chắn.</p> <p>Vì hoạt động xúc tiến đầu tư mang lại lợi ích công, nên nguồn tài trợ chính của CQXTĐTVN nên lấy từ Ngân sách Nhà nước. Các nguồn tài trợ khác bao gồm viện trợ nước ngoài, đóng góp từ các khu vực tư nhân hoặc phí thu được từ việc cung cấp dịch vụ cho các nhà đầu tư. Vì CQXTĐTVN gần như là một tổ chức chính phủ, nguồn tài trợ chính cho việc vận hành và hoạt động xúc tiến của CQXTĐT nên lấy từ Ngân sách Nhà nước. Tuy nhiên, CQXTĐTVN nên khai thác các cơ hội từ tất cả các nguồn khác.</p> <p><b>Viện trợ quốc tế</b></p> <p>Nhiều tổ chức quốc tế đã cung cấp các nguồn tài trợ và hỗ trợ cho cuộc cải cách doanh nghiệp nhà nước, khuyến khích khu vực tư nhân và cải cách hành chính v.v... CQXTĐTVN cần thảo luận với các tổ chức này về trợ giúp tài chính tiềm tàng để xúc tiến FDI. Các lĩnh vực có thể là mối quan tâm của các nhà tài trợ quốc tế là:</p> <p>Hỗ trợ kỹ thuật trong quy trình thành lập, đặc biệt là thiết lập các nguyên</p>

tác điều chỉnh, quy định vai trò và trách nhiệm của các phòng ban cụ thể.

- Xây dựng năng lực – các hoạt động phát triển nhân viên khác nhau như cung cấp các khóa đào tạo ngắn hạn về các chủ đề được lựa chọn cho nhân viên của CQXTĐTĐTVN, chỉ định các nhà tư vấn có những kỹ năng cụ thể trong xúc tiến đầu tư làm việc tại CQXTĐTĐTVN. Một vài tổ chức cũng có thể cấp học bổng cho các khóa học cả buổi.
- Công nghệ quản trị thông tin – CQXTĐTĐTVN nên tìm kiếm sự hỗ trợ tài chính từ các tổ chức quốc tế nhằm nâng cao chất lượng các trang web hiện tại và thành lập cơ sở dữ liệu của nhà đầu tư và trung tâm thông tin trong tương lai (xin xem các gợi ý của chúng tôi trong mục tiếp theo).

#### *Khu vực tư nhân*

Có một vài loại hỗ trợ có thể được khu vực tư nhân (như các nhà đầu tư chẳng hạn) cung cấp. Nói chung, khu vực tư nhân thường không tài trợ tiền mặt, nhưng sẵn sàng tham gia các hoạt động xúc tiến. Những đóng góp có thể của khu vực tư nhân cho các hoạt động xúc tiến của CQXTĐTĐTVN gồm:

- Hợp tác phát hành các tập sách giới thiệu, hướng dẫn kinh doanh, bản tin và lưu hành những tài liệu này tới các nhà đầu tư tiềm tàng,
- Hỗ trợ duy trì trang web thông qua việc cung cấp thông tin được cập nhật nhất, chẳng hạn các hãng luật có thể cung cấp cho CQXTĐTĐTVN bản dịch tiếng Anh của các quy định pháp luật để tải lên trang web,
- Đóng góp vào tổ chức hội thảo và hội nghị về đầu tư thông qua hỗ trợ trong việc tổ chức, chẳng hạn như chuẩn bị tài liệu, thuyết trình, đóng góp tài chính.

#### **6.1.8 Thước đo hiệu quả làm việc của CQXTĐTĐTVN**

*Các tiêu chí rõ ràng nên được quy định rõ nhằm đánh giá hiệu quả và công việc của CQXTĐTĐ*

Thiết lập mục tiêu cho cả tổ chức và các nhân viên sẽ giúp cơ quan này tập trung vào những nhiệm vụ chính của mình. Những mục tiêu này có thể được vạch ra trong kế hoạch làm việc hàng năm hoặc nửa năm.

Thước đo công việc của CQXTĐTĐ có thể được thực hiện bằng:

- Đánh giá nội bộ chi tiết - Việc này liên quan tới việc lưu giữ thông tin về mọi dự án, trong đó có những dự án thắng lợi và dự án thất bại.
- Thông tin chi tiết về số lượng các cuộc viếng thăm hiện trường hoặc các dự án đầu tư hiện đang được cân nhắc.



- Lưu giữ thông tin về thị phần giá trị của các dự án trong các khu vực của đối thủ cạnh tranh.
- Thực hiện nghiên cứu nội bộ về chất lượng công việc đã được CQXTĐTVN cũng như các chi nhánh và văn phòng ở nước ngoài của nó thực hiện. Có thể chọn một cách thức là sưu tầm các nghiên cứu về các trường hợp “tốt” và “xấu” và tổ chức các cuộc họp để thảo luận xem việc gì nên làm và việc gì không nên làm trong tương lai.
- Tiến hành một cuộc điều tra về mức độ thỏa mãn của các nhà đầu tư hiện tại và tiềm năng. Một chuyên gia tư vấn bên ngoài có thể được sử dụng cho hoạt động này.
- Các nghiên cứu chuẩn mực do một chuyên gia tư vấn bên ngoài thực hiện.

## 6.2 Thực hiện một chiến lược thu hút FDI có mục tiêu

*Các cơ quan tham gia xúc tiến đầu tư cần áp dụng và thực hiện một chiến lược xúc tiến có hiệu quả.*

Kết quả của các cuộc phỏng vấn và điều tra cho thấy một nhu cầu cấp thiết là các tổ chức được thành lập nhằm thực hiện xúc tiến đầu tư phải áp dụng và thực hiện một chiến lược xúc tiến FDI có hiệu quả. Ở cấp quốc gia, chiến lược xúc tiến đầu tư có thể được CQXTĐTVN mới thành lập (hiện tại là BKHĐT) thực hiện.

Ở cấp khu vực và địa phương, các cơ quan được thành lập để thực hiện những hoạt động xúc tiến đầu tư cũng nên áp dụng và cho thực hiện các chiến lược và hoạt động xúc tiến, cho dù ở mức độ kém sâu rộng hơn. Tuy nhiên, CQXTĐTVN cùng các chi nhánh của nó nên đóng một vai trò quan trọng trong phối hợp và hỗ trợ các hoạt động của các SKHĐT và BQL cấp tỉnh.

Do vậy, đề xuất về chiến lược và kỹ thuật xúc tiến trình bày ở phần sau của báo cáo này sẽ áp dụng cho cả CQXTĐTVN lẫn các cơ quan chính quyền địa phương nào ở Việt nam được giao nhiệm xúc tiến đầu tư.

Một chiến lược xúc tiến FDI nên ít nhất bao gồm những vấn đề sau:

- Lĩnh vực ngành nghề nào là trọng tâm trong thời gian ngắn hạn (1 - 2 năm) và trung hạn (3 - 5 năm)?
- Trọng điểm là ở khu vực địa lý then chốt nào?
- Phương pháp xúc tiến nào sẽ được sử dụng để tiếp cận các công ty này và tại sao lại lựa chọn các công ty đó?

### 6.2.1 Sự cần thiết có chiến lược xúc tiến trọng điểm

*Xúc tiến có trọng điểm có thể giúp Việt*

Xu hướng xúc tiến đầu tư ngày nay là chuyên sang các chiến lược xúc tiến có trọng điểm hơn – tức là tập trung các nguồn lực phục vụ xúc tiến vào việc thu hút một phân nhánh cụ thể nào đó trong dòng FDI hơn là FDI nói chung vì những lý do dưới đây.

*nam đạt được các mục tiêu xúc tiến của mình.*

Trước tiên, một phương pháp trọng điểm có thể giúp đất nước đạt được các mục tiêu mang tính chiến lược liên quan đến những lĩnh vực như tuyển dụng, chuyển giao công nghệ, xuất khẩu và sự phát triển gắn kết theo cụm nhóm phù hợp với những chiến lược phát triển tổng thể của nước đó.

Lý do tiếp theo là sự cạnh tranh trên phạm vi toàn thế giới về FDI ngày một gia tăng, đặc biệt là FDI có định hướng xuất khẩu. Nói chung, các công ty đa quốc gia xem xét một tập hợp rộng rãi hơn các khu vực đầu tư tiềm năng cho FDI có định hướng xuất khẩu, còn phương pháp trọng điểm thì đặc biệt quan trọng đối với các nền kinh tế nhỏ và kém phát triển hơn.

Một lý do khác cho xúc tiến trọng điểm liên quan tới hiệu quả chi phí. Nhiều CQXTĐT đã nhận thức được rằng xây dựng hình ảnh và hoạt động hình thành đầu tư là không hiệu quả trừ khi chúng chúng được thực hiện cùng nhau theo một chiến lược được định ra rõ ràng nhằm thu hút một loại FDI cụ thể.

**6.2.2 Xác định ngành trọng điểm và các nguồn đầu tư tiềm tàng**

Một chiến lược xúc tiến FDI trọng điểm đòi hỏi phải xác định ngành công nghiệp nào, hoạt động nào, quốc gia nào và thậm chí công ty nào nên là tiêu điểm để tập trung vào. Điểm khởi đầu là phải đánh giá thận trọng về Việt nam. Mục đích của đánh giá này là đặt một thang điểm để đánh giá Việt nam trong sự so sánh với các nước cạnh tranh khác như ASEAN5 và Trung quốc nhằm xác định rõ điểm mạnh và điểm yếu tương đối của Việt nam – tức là hiệu những “điểm trội” của Việt nam.

Dựa trên phân tích lợi thế cạnh tranh của môi trường đầu tư Việt nam đề cập ở phần trước, những “điểm trội” quan trọng của Việt nam là:

*“Điểm trội” của Việt nam giúp xác định mục tiêu*

- Môi trường xã hội và chính trị ổn định
- Vị trí chiến lược ở Đông Dương và Đông Nam Á và sự tiềm năng tiếp cận thị trường khu vực
- Lực lượng lao động trẻ và to lớn có tính cạnh tranh về chi phí

Phần III của báo cáo này trình bày một cách tiếp cận có hệ thống nhằm xác định các ngành mục tiêu cho xúc tiến FDI. Mặc dù việc phân tích chi tiết các công ty cụ thể hoạt động trong từng ngành không thuộc phạm vi của nghiên cứu này, các kết quả của Phần III sẽ đem lại một điểm xuất phát tốt mà từ đó CQXTĐTVN và các CQXTĐT thích hợp khác sẽ thực hiện một chiến dịch có đích nhắm rõ ràng. Kết quả phân tích ngành cho thấy rằng Chính phủ trước tiên nên tập trung vào những ngành mà, dựa trên các tiêu chí cụ thể đã trình bày, được xếp hạng là Cao từ cả góc độ của Chính phủ cũng như từ góc độ của nhà đầu tư.

Các ngành đó là:

*Xúc tiến FDI là một quá trình liên tục*

- Dầu khí
- Điện tử
- Hóa chất
- May mặc,
- Giấy
- Sản phẩm da

Những ngành công nghiệp được cho điểm Cao từ góc độ của Chính phủ nhưng điểm Trung bình từ góc độ của nhà đầu tư cũng có thể là ngành mục tiêu phụ thuộc vào mục tiêu và nguồn lực của các CQXTĐT tương ứng. Những ngành được xếp là Trung bình là:

- Chế tạo cơ khí
- Công nghệ tin học
- Chế biến thủy sản
- Dệt
- Xây dựng hạ tầng KCN và KCX

Nên lưu ý rằng một chiến lược xúc tiến FDI không phải là một phân tích tĩnh. Do bản chất thay đổi của toàn cầu, các nền kinh tế địa phương và khu vực mà các nghiên cứu sâu rộng và chi tiết về các khu vực và những lĩnh vực ngành nghề với mục đích nhận dạng tốt hơn các nhà đầu tư tiềm năng phải luôn được kiểm tra và cập nhật. Sự cạnh tranh về FDI cũng có thể đặt ra nhu cầu bức xúc hơn về việc CQXTĐTVN và các chi nhánh của nó, cũng như các CQXTĐT cấp địa phương, không những phải xác định rõ ngành nào là tiêu điểm mà còn phải xác định những hoạt động, hoặc các lĩnh vực sở trường nào đó trong một ngành công nghiệp cụ thể nào đó có thể tối đa hóa các ưu điểm của địa phương. Một quốc gia hay một khu vực chỉ có thể có lợi thế cạnh tranh trong những lĩnh vực hoặc sản phẩm nhất định. Chẳng hạn, các tỉnh có thể phải nhận dạng các lĩnh vực và sản phẩm sở trường này để tập trung vào các hoạt động xúc tiến đầu tư vào đó.

Một khi những ngành trọng điểm đã được xác định, điều quan trọng là phải xác định những đoạn thị trường tiềm năng để có thể tiến hành đầu tư. Sự phân đoạn thông thường được sử dụng trong tiếp thị kinh doanh có thể được sử dụng trong việc đặt trọng tâm vào nhà đầu tư, theo đó thị trường có thể được phân đoạn theo các tiêu chí kinh tế, địa lý, dân số học và tâm lý học. Đối với đầu tư nước ngoài, các nhân tố kinh tế học và địa lý là quan trọng nhất.

Chẳng hạn, sử dụng cách phân đoạn theo địa lý và căn cứ vào kết quả phân tích ở Phần III, khuyến nghị đưa ra theo kết quả đánh giá ban đầu là CQXTĐTVN nên nhắm vào các quốc gia sau:

Ngành mục tiêu	Các quốc gia mục tiêu
May mặc và dệt	Đài loan, Hàn quốc, Hồng Kông, Xin-ga-po
Da, giấy/ giấy dếp	Đài loan, Hàn quốc, Nhật bản, Hồng Kông, Xin-ga-po
Điện tử	Nhật bản, Mỹ, các nước thuộc EU, Hàn quốc
Dầu khí	Mỹ, các nước thuộc EU, Mã-lai-xi-a, Nga

Chế biến thực phẩm	Đài loan, Hàn quốc, Nhật bản, các nước thuộc EU
Công nghệ thông tin	Mỹ, Nhật bản (phần cứng), các nước thuộc EU, Xin-ga-po
Hóa chất	Mỹ, các nước thuộc EU, Nhật bản, Hàn quốc
Chế tạo cơ khí	Nhật bản, Hàn quốc
Xây dựng hạ tầng KCX và KCN	Nhật bản, Xin-ga-po, In-đô-nê-xi-a, Hàn quốc

Các chiến lược mục tiêu nhắm vào các ngành ưu tiên xúc tiến đầu tư cũng nên được xem xét theo khía cạnh cơ cấu và kỹ thuật sản xuất của chúng. Bảng dưới đây, lấy ví dụ, cho thấy cơ cấu của các ngành ưu tiên xác định tại Phần III, được chia nhỏ ra theo các nhóm sau: sử dụng nhiều vốn, sử dụng nhiều lao động, dựa nhiều vào tài nguyên thiên nhiên, dựa nhiều vào công nghệ, và dựa nhiều vào xuất khẩu. Theo kết quả phân tích này có thể đưa ra các chính sách, biện pháp và chiến lược tiếp thị đặc thù cho từng ngành.

Ngành mục tiêu	Nhiều vốn	Nhiều lao động	Dựa vào tài nguyên	Dựa vào công nghệ	Dựa vào xuất khẩu
May mặc		X			X
Dệt	X			X	
Da/giày/dép		X			X
Điện tử*		X		X	
Dầu khí	X	X	X		
Chế biến thực phẩm		X		X	X
Công nghệ tin học		X(S)		X(H,S)	
1. Phần mềm (S)					
2. Phần cứng (H)	X(H)				
Hóa chất	X				
Chế tạo cơ khí**	X	X			X
Xây dựng hạ tầng CN, KCX	X				

\* Mức độ ngành này rơi vào một nhóm cụ thể nào đó phụ thuộc vào sản phẩm cụ thể, việc lựa chọn kỹ thuật sản xuất, v.v. Theo dự tính, ngành này sẽ không còn sử dụng lao động nhiều trong tương lai.

\*\* Ngành này bao gồm một tập hợp rộng rãi các sản phẩm và đặc tính của chúng có thể khác nhau.

Tuy nhiên, xây dựng các chiến lược xúc tiến cho một ngành cụ thể hoặc quốc gia cụ thể sẽ không thực tiễn hoặc không khả thi chẳng nào chưa có một CQXTĐT cấp quốc gia được thiết lập và các cơ quan có thẩm quyền đã thỏa thuận được về một chiến lược phát triển tổng thể cho nền kinh tế. Như đã nói ở trên, các chiến lược đầu tư là năng động, và cần lưu ý rằng

xây dựng chiến lược cần phải là một trong những ưu tiên cho CQXTĐT VN và các CQXTĐT liên quan khác.

#### **Nghiên cứu điểm: Tiếp cận có mục tiêu tại Thái-lan**

Thái-lan đã xác định 5 ngành công nghiệp mục tiêu dựa trên tiềm năng tăng trưởng dài hạn của chúng, nhu cầu của chúng về củng cố các nỗ lực để có thể cạnh tranh một cách hữu hiệu trên thị trường toàn cầu và nhu cầu của chúng về nắm bắt được các lợi thế cạnh tranh.

*Ngành nông nghiệp* - Thái-lan có các nguồn tài nguyên phong phú, nguồn nhân công giá phải chăng và năng lực sản xuất đã được chứng minh. Thái-lan là nước xuất khẩu lớn nhất thế giới về các mặt hàng gạo, cá ngừ đóng hộp, cao su và dứa đóng hộp. Những điểm mạnh cơ bản này có thể được xem là cơ sở để chuyển các ngành này sang lĩnh vực chế biến nông sản có giá trị gia tăng cao hơn thông qua cải thiện chất lượng sản phẩm, sản lượng và độ bền vững.

*Ngành công nghiệp máy móc* - Các điểm mạnh chính của Thái-lan là nguồn nhân công lành nghề giá phải chăng, có sẵn các nhà cung ứng linh kiện, phụ tùng, và khả năng thâm nhập thị trường khu vực.

*Thời trang* - đặc biệt là da, may mặc và đồ trang sức. Các nghệ nhân Thái-lan rất được tôn trọng do tay nghề khéo léo của họ. Người ta mong đợi dòng FDI chảy vào sẽ cải tiến mẫu mã sản phẩm và dần dần xây dựng được thương hiệu các sản phẩm Thái-lan.

*Điện tử* bao gồm công nghệ thông tin và truyền thông. Các sản phẩm điện tử của Thái-lan từ lâu đã được chấp nhận trên thị trường toàn cầu. Thách thức ở đây là việc chuyển từ việc lắp ráp đơn giản sang chế tạo có giá trị gia tăng cao hơn.

*Các dịch vụ có giá trị gia tăng cao* bao gồm các dịch vụ phần mềm, in ấn và phục vụ các khách du lịch ở nhiều ngày.

Đối với từng ngành mục tiêu, các chính sách, các biện pháp và các chiến lược tiếp thị đặc trưng cho từng ngành được phát triển có xem xét nhu cầu của các ngành đó theo các yếu tố như tính cạnh tranh, tiềm năng thị trường và trình độ công nghệ.

BOI đã xác định 3 vùng là đối tượng của chiến lược mục tiêu: EU, châu Á (đặc biệt là Nhật bản, Trung quốc, Xin-ga-po, Đài loan, và Hàn quốc) và Bắc Mỹ (Mỹ và Ca-na-đa). Những vùng này sẽ tiếp nhận nhiều hơn những phái đoàn đầu tư từ Thái-lan. Các văn phòng hải ngoại sẽ được mở thêm tại các vùng này để cung cấp thêm những dịch vụ cá thể hoá hơn cho các nhà đầu tư tiềm năng. Trong năm 2002, các văn phòng mới đã được mở ở Thượng hải và Hồng-kông. Trong năm 2003, các văn phòng sẽ được thành lập tại Xan Phran-xi-xcô và Ô-xa-ca (UNCTAD, WIR 2002).

### **Những Hoa kiều là đối tượng mục tiêu của Trung quốc**

Trung quốc có một cộng đồng to lớn và giàu có ở nước ngoài. Như một phần của chiến lược xúc tiến FDI có tính mục tiêu của Trung quốc, việc thu hút Hoa kiều được chú trọng đặc biệt.

Trước năm 1992, lượng FDI từ nguồn lực này là không lớn. Nhiều cá nhân cố gắng đàm phán với các nhà chính trị địa phương để nhận được các ưu đãi mà họ đang muốn có như là một điều kiện để tiến hành đầu tư về nước, nhưng chỉ ít người trong số họ thành công.

Năm 1992, Đặng Tiểu Bình đã thực hiện một chuyến công du quan trọng tại các tỉnh phía nam, và hàng loạt bài phát biểu được đăng tải rộng rãi trên các phương tiện truyền thông quốc tế thông báo rằng Trung quốc đang mở cửa kinh doanh và quan tâm đặc biệt vào việc tiếp nhận những người Trung quốc ở nước ngoài trở về quê hương.

Có lẽ, nhân tố đóng góp lớn nhất duy nhất vào sự tăng trưởng FDI sau năm 1992 là việc thông qua, gần như với sự nhất trí hoàn toàn của giới lãnh đạo và nhân dân, lý thuyết của Đặng Tiểu Bình về “xây dựng chủ nghĩa xã hội mang đặc điểm Trung quốc” trong đó bao hàm chủ trương về một “nền kinh tế thị trường xã hội chủ nghĩa”.

Trong lúc bất kỳ ý định nào xa rời di sản chủ nghĩa cộng sản của Mao luôn luôn có thể gặp khó khăn, thì thuyết lý của Đặng đã cho phép tồn tại một cơ chế trung dung vừa được lòng những người ủng hộ chủ nghĩa cộng sản và hệ tư tưởng chủ nghĩa xã hội của họ vừa công nhận sự tồn tại cùng những lợi ích của thị trường. Sự công nhận này được nhiều người nhìn nhận như là động lực cho sự tăng trưởng FDI sau năm 1992.

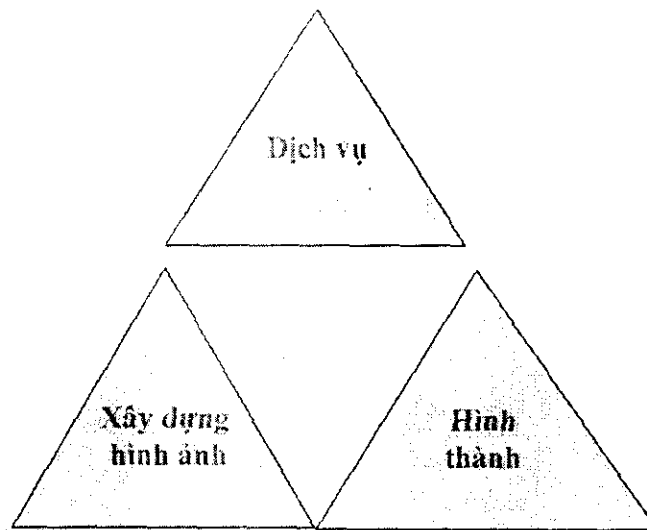
Một nét đặc trưng nữa của những kiều dân hồi hương – mà Việt nam có thể học hỏi – là sự gắn bó mật thiết với quê hương. Nhiều người giàu có hoặc trở về đại lục hoặc đầu tư vào các dự án trong đại lục đã lựa chọn đầu tư về quê hương của họ hoặc tại nơi cư trú. Danh lợi của một người bản địa đã “sửa chữa” và sau đó đem tiền đem của về đầu tư vào nơi mình ở là sự kết hợp tốt đẹp cho cả hai bên. Các nhà chính trị một lòng xúc tiến đầu tư, các nhà kinh doanh nhận được chính sách đối xử thuận lợi (so với các thành phố khác), còn các liên hệ và liên kết cá nhân – vốn có vai trò rất quan trọng đối với kinh doanh ở mọi nơi mọi chỗ trên thế giới – thường luôn luôn tồn tại.

### **6.3 Các kỹ năng xúc tiến đầu tư**

Có hàng loạt kỹ năng thực hiện xúc tiến đầu tư. Các kỹ năng này có thể phân thành ba nhóm:

- Các kỹ năng nhằm xây dựng hình ảnh hoặc thay đổi hình ảnh đầu tư của đất nước – gọi là **các kỹ năng xây dựng hình ảnh**
- Các kỹ năng sử dụng để trực tiếp hình thành đầu tư – gọi là **kỹ năng hình thành đầu tư**
- Các kỹ năng nhằm phục vụ các nhà đầu tư tiềm năng và đang hoạt động – gọi là **các kỹ năng phục vụ nhà đầu tư**

Mối quan hệ giữa các hoạt động có thể được mô tả như sau:



Nói chung, các cơ quan xúc tiến đầu tư tham gia vào cả ba dạng hoạt động. Tuy nhiên, sự ưu tiên dành cho một yếu tố cụ thể nào đó trong quá trình xúc tiến sẽ phụ thuộc vào từng nước cụ thể, yêu cầu đầu tư của nước đó, các nguồn lực sẵn có, chính sách và pháp luật, và các điều kiện về thị trường trong và ngoài nước. Các ưu tiên này cũng sẽ thay đổi theo thời gian và cùng với các giai đoạn phát triển của đất nước.

**6.3.1 Các kỹ thuật và chiến lược xây dựng hình ảnh**

**6.3.1.1 Các phương thức tiếp thị hiệu quả**

Trong bất kỳ môi trường thay đổi nào, luôn luôn có một khoảng cách giữa nhận thức và thực tế. Nhận xét này đặc biệt đúng đối với các nền kinh tế đang trong quá trình cải cách kinh tế. Ở Việt nam, cải cách kinh tế đã được tiến hành với một tốc độ cao, nhưng các nhà đầu tư có thể không biết đầy đủ mức độ của những thay đổi này. Theo kết quả khảo sát, có vẻ như các nhà đầu tư không biết được đầy đủ mức độ của cải cách bởi vì đôi lúc khó tiếp cận được thông tin.

Làm các nhà đầu tư nhận thức được các cơ hội đầu tư và môi trường đầu tư là một thành tố quan trọng của công việc xúc tiến. Các nhà đầu tư tiềm năng cần

*Hình ảnh của Việt nam trên trường quốc tế cần được cải thiện.*

	<p>được biết rằng cải cách đang được thực hiện.</p> <p>Hơn nữa, mức độ hiểu biết chung của các nhà đầu tư tiềm năng về Việt nam với tư cách là điểm đến để đầu tư còn rất thấp. Đối với một số nhà đầu tư, có một sự liên tưởng cố hữu giữa Việt nam với hình ảnh của một cuộc chiến tranh. Điều này đặc biệt đúng đối với các nhà đầu tư người châu Âu và Mỹ.</p> <p>Một chiến dịch xây dựng hình ảnh cũng là cần thiết để xua tan đi những hình ảnh tiêu cực và làm cho mọi người, chứ không chỉ các nhà đầu tư, nhận thấy rằng Việt nam mở cửa kinh doanh và có xu hướng hội nhập với nền kinh tế thế giới.</p> <p>Mục đích chính của việc xây dựng hình ảnh đối với Việt nam bao gồm sự kết hợp song hành giữa hai yếu tố:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Nâng cao hiểu biết về Việt nam”</li> <li>• “Cải thiện cách nhìn nhận của nhà đầu tư về Việt nam”.</li> </ul> <p><b>Phát triển cơ chế tiếp thị ở cấp trung ương – thông điệp đến với các nhà đầu tư</b></p> <p>Để có hiệu quả và tránh nhầm lẫn, cần đưa ra một chủ điểm tiếp thị đóng vai trò trung tâm. Vấn đề này sẽ cần được thực hiện bởi CQXTĐT VN. Sau đó, chủ đề này cần được sự quán triệt của các CQXTĐT cấp tỉnh và địa phương, mặc dù các cơ quan này có thể muốn lồng ghép vào nhiều các thông điệp khác nữa liên quan đến địa bàn cụ thể của họ.</p> <p>Chủ điểm trung tâm sẽ được sử dụng để nâng cao hình ảnh đất nước trong cộng đồng đầu tư nói chung cũng như trong các ngành nghề mục tiêu. Chủ điểm tiếp thị nên:</p> <p><i>Phản ánh những gì nhà đầu tư đang tìm kiếm</i> – những nhu cầu của các nhà đầu tư nhìn chung là muốn nâng cao hiệu quả và khả năng sinh lời. Cơ chế tiếp thị nên phải ảnh hưởng Việt nam có thể giúp các nhà đầu tư đáp ứng nhu cầu này như thế nào. Chẳng hạn, có thể nhấn mạnh về lực lượng lao động hùng hậu, giá rẻ và có học thức.</p> <p><i>Phản ánh những điểm nổi trội độc nhất vô nhị của Việt nam</i> – để làm nổi bật Việt nam trong con mắt của các nhà đầu tư, chủ điểm phải xác định rõ những điểm nổi trội độc nhất vô nhị của Việt nam. Chẳng hạn, vị trí có tính chiến lược ở Đông dương và Đông Nam Á, một Chính phủ mạnh và sự đồng tình ủng hộ rộng rãi của người dân đối với việc cải cách kinh tế.</p> <p><i>Phải đúng đắn và trung thực</i> – Đừng “rao bán” những gì mà mình không có. Quảng cáo sai lệch gây ra nhận thức trái ngược và thái độ bực tức rất khó giải quyết.</p>
<p><i>Cần đưa ra một chủ điểm tiếp thị trung tâm.</i></p>	
<p><i>Thông điệp đến với các nhà đầu tư phải đúng</i></p>	



*đần, trung thực và thống nhất.*

*Phải nhất quán* – Thông điệp tiếp thị trung tâm nên mở rộng ngoài phạm vi của quảng cáo và được phản ánh thông qua toàn bộ các hoạt động xúc tiến. Một điều rất quan trọng là mọi hoạt động tiếp thị do các chính quyền địa phương và trung ương thực hiện cần đưa ra một thông điệp như nhau và nhất quán. Thông điệp không nhất quán sẽ làm các nhà đầu tư hiểu theo nhiều cách.

Các ví dụ về thông điệp tiếp thị về Việt nam có thể là:

- ❖ Địa bàn có tính chiến lược (Khu vực Đông dương và Đông Nam Á)
  - Ổn định nhất
  - Lợi thế nhất
  - Cửa ngõ
- ❖ Xã hội có định hướng về giáo dục
- ❖ Một chính phủ mạnh và sự hỗ trợ rộng rãi của người dân đối với cải cách kinh tế
- ❖ Lực lượng lao động 40 triệu người - trẻ và thông minh
- ❖ Môi trường an toàn và hòa bình
- ❖ Kiên định đường lối thay đổi

Các công cụ xúc tiến

Các công cụ xúc tiến cần được xây dựng bởi các CQXTĐT của cả quốc gia và địa phương.

*Xây dựng các tài liệu giới thiệu, hướng dẫn đầu tư, trang thông tin và bản tin có chất lượng cao*

*Phát triển các công cụ xúc tiến có chất lượng cao là rất quan trọng.*

Các tài liệu giới thiệu - Mặc dầu có sự xâm nhập của các hình thức xúc tiến đầu tư theo công nghệ mới (ví dụ đĩa CD-ROM, mạng Internet), các tài liệu giới thiệu bằng giấy về các hoạt động của cơ quan vẫn là các công cụ hữu ích bởi chúng chỉ ra trình độ nghiệp vụ và tiêu chuẩn cao về dịch vụ của cơ quan này, –điều mà các nhà đầu tư mong đợi có được. Trái lại, các tài liệu được làm một cách sơ sài chứa đựng những thông tin sai lệch ngầm bảo cho người ta thấy một tiêu chuẩn dịch vụ nghèo nàn.

Các trang thông tin – là hai hoặc ba trang tài liệu nêu vắn tắt các thông tin chính về địa bàn (ví dụ về đất nước hoặc tỉnh) cho các nhà đầu tư tiềm năng. Thông tin chính sẽ được ghi trong các trang thông tin gồm:

- Chính sách công nghiệp và kinh tế
- Các ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh chính
- Vốn FDI và luồng FDI hàng năm trong các ngành, và nguồn của chúng
- Số liệu thống kê thương mại, bao gồm xuất và nhập khẩu
- Thông tin về môi trường đầu tư như GDP, mức tăng trưởng GDP,

*Các trang thông tin sự kiện và bản tin có thể cung cấp thông tin hữu ích cho các nhà đầu tư tiềm năng và đang hoạt động*

- thu nhập trên đầu người, lãi suất, tỷ giá hối đoái, chỉ số độ tin cậy tín dụng của quốc gia theo hệ thống đánh giá của các cơ quan quốc tế như Moody, Standard & Poor, v.v.
- Cơ chế ưu đãi
  - Chính sách và hệ thống tiền tệ
  - Việc làm và pháp luật về lao động bao gồm chi phí lao động, chính sách tiền lương, công đoàn
  - Các cấp bậc giáo dục
  - Quy chế hải quan
  - Thuế
  - Cơ sở hạ tầng
  - Chi phí và khả năng cung cấp các tiện ích
  - Vai trò và dịch vụ của CQXTĐT

Các trang thông tin nhìn chung được làm trong nước và do đó rẻ.

Bản tin: - Cung cấp cho các nhà đầu tư tiềm năng những thông tin về sự phát triển của địa bàn và có thể được sử dụng như là bước khởi đầu cho tiếp thị trực tiếp. Các bản tin nên được ra thường xuyên, ví dụ như hàng quý. Để có hiệu quả, mỗi bản tin nên đưa ra một chủ đề chính hoặc tập trung vào một chuyên ngành cụ thể, chẳng hạn như ngành dệt may và AFTA. Các bản tin không chỉ là công cụ xây dựng hình ảnh mà còn là công cụ hình thành đầu tư.

Các nhà đầu tư thương phàn nàn về sự thiếu thông tin về Việt nam. Do đó, CQXTĐT nên xem xét ban hành các tài liệu giới thiệu, các trang thông tin và bản tin để nâng cao hình ảnh của mình và chất lượng dịch vụ.

*Cần đặc biệt nhấn mạnh vào việc đưa các trang thông tin điện tử đạt đến tiêu chuẩn quốc tế.*

Trang thông tin điện tử - Internet có thể là một trong những công cụ xúc tiến rẻ và hiệu quả nhất và các ưu tiên nên dành cho việc thiết kế và duy trì các trang thông tin điện tử có chất lượng cao của CQXTĐT.

Trang thông tin điện tử hiện nay của BKHĐT và của hầu hết các tỉnh được các nhà đầu tư và những người khác đánh giá là tương đối nghèo nàn. Trang thông tin của HĐTĐT-TM thành phố Hồ Chí Minh thì tốt hơn nhiều, nhưng vẫn cần được nâng cao. Trên cơ sở xem xét các trang thông tin của BKHĐT và các nước khác ở các mục trước đây của báo cáo này, việc nâng cấp chất lượng trang thông tin điện tử của BKHĐT (hoặc CQXTĐTVN mới được thành lập) nên được xem như là nhiệm vụ ưu tiên của CQXTĐT quốc gia. Các CQXTĐT khác cũng nên nâng cấp trang thông tin điện tử của mình.

Những việc nên làm là:

- ❖ *Xây dựng giao diện hấp dẫn hơn* – Khi một trang thông tin điện tử hấp dẫn, nó sẽ khuyến khích các nhà đầu tư truy cập trang đó. Do đó, việc làm này cũng được xem như là phương thức xây

Các trang thông tin điện tử nên cung cấp hệ thống thông tin

dụng hình ảnh. Nếu nhân viên kỹ thuật của CQXTĐT không đủ trình độ thì các CQXTĐT cần thuê các công ty chuyên nghiệp thiết kế trang thông tin điện tử.

❖ *Nâng cao chất lượng thông tin* – Một trang thông tin điện tử tốt nên khuyến khích những người sử dụng thường xuyên truy cập mà không chỉ một lần. Các nhà đầu tư tiềm năng thường có nhu cầu nhất định về thông tin khi xem xét đầu tư vào một nước và các loại thông tin sau đây hoặc sự liên kết với các trang ảo khác nên được các CQXTĐT bố trí:

- Dữ liệu cơ bản về kinh tế vĩ mô
- Phương thức khởi sự và tiến hành kinh doanh
- Những vấn đề pháp luật cơ bản
- Cơ cấu thuế
- Các chế độ ưu đãi đầu tư và các quy chế đầu tư khác
- “Các danh mục” các nhà cung cấp dịch vụ như công ty tư vấn, nhà thầu xây dựng, luật sư, nhà tài chính, nhà tư vấn kinh doanh, nhà nghiên cứu thị trường, nhà tư vấn công nghệ thông tin, v.v.
- Các hoạt động đầu tư cụ thể theo ngành nghề
- Chi phí kinh doanh, lao động và đất đai
- Các đầu mối liên lạc của cơ quan và chính phủ
- Đầu mối liên lạc tại các hiệp hội kinh doanh
- Một phòng họp ảo, nơi các nhà kinh doanh có thể tìm thấy các đối tác kinh doanh tiềm năng và/hoặc liệt kê các lợi ích kinh doanh cụ thể
- Những ví dụ về điển hình thành công.

Các trang thông tin điện tử phải được duy trì và cập nhật tốt.

○ *Duy trì trang thông tin điện tử* – Đây là điểm yếu nhất của tất cả các trang thông tin của Việt nam. Một điều cần góp ý là nên có một tổ được giao nhiệm vụ để duy trì trang thông tin. Công việc của tổ này sẽ bao gồm:

- Phán hồi các yêu cầu, gợi ý, khiếu nại qua thư điện tử. Phải xác định thời hạn để thực hiện trách nhiệm này (ví dụ trong vòng 48 tiếng).
- Bảo đảm cập nhật thông tin - điều này rất quan trọng. Các kết quả khảo sát cho thấy rất nhiều trang thông tin điện tử của Việt nam chứa đựng các thông tin rất cũ và lạc hậu.
- Bảo đảm trang thông tin hoạt động tốt – các nhà đầu tư sẽ rất thất vọng nếu họ không thể vào được trang thông tin.
- Bố trí cách thức nào đó để các nhà đầu tư gửi ý kiến phản hồi và có những gợi ý để cải tiến trang thông tin.

Các trang thông tin cũng:

- Nên được lập bằng các ngôn ngữ khác, như tiếng Nhật chẳng hạn
- Nên được liên kết với các trang thông tin khác ở Việt Nam
- Nên cung cấp các liên kết đến các trang khác cung cấp các thông tin về Việt nam
- Nên được liên kết với trang thông tin của mạng lưới xúc tiến đầu tư (www.ipanet.com)

Các trang thông tin có thể được sử dụng như một công cụ để chuyển tải nội dung các tài liệu xúc tiến, đơn từ, .v.v. từ bản in giấy sang bản sao trên đĩa, điều này có thể làm giảm chi phí in ấn đồng thời lại cung cấp được ngay cho các nhà đầu tư bản sao những thông tin quan trọng. Trang thông tin cũng có thể được sử dụng để thu thập thông tin cho cơ sở dữ liệu về nhà đầu tư như được mô tả dưới đây.

#### **Nghiên cứu điểm – Trang “Đầu tư vào Trung quốc”**

Ở Trung quốc, ngoài trang thông tin do Bộ Ngoại thương và Hợp tác Quốc tế (MOFTEC) phụ trách (www.moftec.gov.cn), nơi cung cấp các thông tin về toàn bộ hoạt động của cơ quan này trong đó có cả đầu tư nước ngoài, còn có cả một trang riêng (www.fdi.gov.cn) cho các nhà đầu tư nước ngoài.

“Đầu tư vào Trung quốc”, đã được Chính phủ Trung quốc phê chuẩn, là một dự án dịch vụ công về thông tin kinh tế và thương mại nước ngoài với sự hỗ trợ của Cục Đầu tư nước ngoài và Cục Thương mại Điện tử Quốc tế của MOFTEC và đóng vai trò là một bộ phận quan trọng của hệ thống dịch vụ thông tin công cộng của MOFTEC.

”Đầu tư vào Trung quốc” nhằm mục đích thực hiện một chính sách tích cực, hợp lý và có hiệu quả để thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài, để đẩy mạnh mức độ sử dụng đầu tư nước ngoài, và để cải thiện môi trường kinh doanh. Trang thông tin này cung cấp ngay các thông tin chính xác, có hệ thống và chất lượng cao về đầu tư nước ngoài cho các doanh nghiệp trong nước và các nhà đầu tư nước ngoài.

Dựa trên các cơ sở dữ liệu phong phú, “Đầu tư vào Trung quốc” cung cấp các thông tin về: chính sách và pháp luật, phát triển công nghiệp, quản lý đầu tư, thống kê về FDI, các tổ chức đầu tư, các dịch vụ đầu tư, các dự án kêu gọi FDI, đầu tư xuyên quốc gia, tin tức, .v.v.

#### Các chiến dịch quảng cáo và quan hệ công chúng

Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng nước ngoài (báo hoặc tivi) là một phương tiện có hiệu quả để nâng cao mức độ nhận thức về một địa phương và cải thiện hình ảnh của địa phương, đặc biệt là đối với một quốc gia không có một hình ảnh tốt với tư cách là điểm đến của đầu tư trên thị trường thế giới như Việt nam. Tuy nhiên quảng cáo sẽ rất đắt. Đây có thể là kênh tiêu tốn nhiều tiền của nhất trong ngân sách xúc tiến của một CQXTĐT. Ví dụ, một quảng cáo màu chiếm đầy một trang trên một tạp chí lớn của Mỹ có thể lên tới

*Trang thông tin nên được kết nối với các trang khác.*

*Phương tiện, thông tin đại chúng là một công cụ tốt để xúc tiến*

80.000 đô-la Mỹ.

Trong rất nhiều trường hợp, khi các nhà đầu tư tiềm năng có nhận thức ít ỏi hoặc có sự hiểu lầm về hình ảnh của một địa phương, điều rất quan trọng là CQXTĐT phải có quan hệ với các phương tiện thông tin đại chúng. Điều này càng đặc biệt quan trọng nếu như hình ảnh ấy bị cho là tiêu cực trên một cơ sở thiếu khách quan. CQXTĐT cần phải làm việc với các phương tiện đại chúng để khắc phục những méo mó này, và một nội dung đăng tải được đặt vào vị trí nổi bật trên một tờ báo lớn hoặc trên một chương trình ti vi sẽ có giá trị hơn rất nhiều so với một chuỗi quảng cáo đắt tiền.

Thái-lan và Trung quốc đã khai thác một cách hiệu quả những lợi thế của quan hệ công chúng. Các CQXTĐT cấp quốc gia có các mối quan hệ với tất cả các tạp chí lớn. Tùy từng thời điểm, các nhà báo được mời đến đất nước của họ để thảo luận về các biện pháp Chính phủ có thể hoặc sẽ thực hiện để cải thiện môi trường đầu tư. Mặc dù hầu hết các cuộc thảo luận đều không chính thức và mang tính cá nhân nhưng trong nhiều trường hợp, những bài viết được đăng đều tốt và tích cực.

**Nghiên cứu điểm – Chiến dịch trị giá 3 triệu đô-la Mỹ của Thái-lan để xây dựng lại hình ảnh quốc gia trên trường quốc tế**

#### **“Thái-lan đã trở lại thị trường”**

Trong nhiều năm, Cơ quan đầu tư đóng vai trò là nhà thuyết khách của Thái-lan ở nước ngoài, thu hút các nguồn vốn và bí quyết kỹ thuật để trợ giúp để phát triển đất nước từ một nước nông nghiệp thành một nước công nghiệp đầy sinh lực.

Nhưng sau cuộc khủng hoảng tài chính châu Á, Thái-lan đã phải đối mặt với cuộc khủng hoảng kinh tế nghiêm trọng nhất trong vài thập kỷ, và Tổng thư ký Cơ quan đầu tư, Staporn Kavitanon, đã có một chính sách mới: phối hợp các giải pháp trước mắt trong nước với việc xây dựng lại một hình ảnh đã bị sút mẻ ở nước ngoài.

Để hoành thành được nhiệm vụ này, chiến dịch xúc tiến trị giá 3 triệu đô-la Mỹ đã được khai mào ở Hồng-kông trong thời gian diễn ra cuộc họp của Quỹ tiền tệ Quốc tế năm 1997. Được tiến hành bởi Time/Warners, chiến dịch này tập trung quảng cáo mạnh trên tờ *South China Morning Post* và đài *CNN*.

Lý do biện giải cho chiến dịch này, theo ông Staporn, là “Tất cả những ai đến (dự cuộc họp của IMF) đều nhìn thấy thông điệp này, thông điệp từ nhân dân Thái-lan. Nó nêu lên một cách cơ bản vấn đề của chúng tôi là gì, loại thuốc nào chúng tôi đang dùng và kỳ vọng tương lai của chúng tôi ra sao”.

*Các cuộc họp và hội thảo về đầu tư cần được tổ chức tốt và mang tính chuyên nghiệp*

“Chúng tôi đã nói với toàn thế giới là đúng, chúng tôi có vấn đề, nhưng nó đã bị chế ngự, và rằng nền tảng của chúng tôi không phải là tồi. Điều muốn nói ở đây chỉ là: ‘Thái-lan đã trở lại thị trường’”.

Tổ chức các hội thảo và hội nghị về đầu tư (trong hoặc ngoài nước)

Các hội thảo và hội nghị về đầu tư cũng là một công cụ xúc tiến hữu dụng. Chúng có thể phục vụ cho cả việc xây dựng hình ảnh cũng như cho các mục đích phát sinh đầu tư. Để có hiệu quả, những sự kiện này phải có tiêu điểm rõ nét và phải có kế hoạch kỹ càng. Một hội nghị được tổ chức một cách nghèo nàn có thể làm cho các nhà đầu tư tiềm năng có ấn tượng không đẹp.

Việt nam đã từng tổ chức hàng loạt các cuộc hội thảo và hội nghị ở nước ngoài. Do các vấn đề liên quan đến việc tổ chức và chất lượng diễn thuyết thấp, những sự kiện này đã không đạt được kết quả như mong muốn.

Điều gì khiến cho một hội thảo hay cuộc họp thành công tốt đẹp ?

- Quản lý chuyên môn cao (thực hiện bởi một cơ quan hoặc một nhà tư vấn chuyên nghiệp)
- Tài liệu thuyết trình và tài liệu hội nghị có chất lượng cao
- Chọn được đúng người diễn thuyết - tức là người đó phải có kỹ năng tiếp thị và trình bày tốt
- Bảo đảm rằng các bài trình bày của tất cả những người diễn thuyết phải khớp với chủ đề của hội nghị và chuyển tải cùng một thông điệp
- Mời được đội ngũ thính giả có chất lượng
- Bảo đảm công tác truyền thông rộng rãi và tích cực cả trước và sau cuộc họp. Mời các cơ quan thông tấn cả trong và ngoài nước; chuẩn bị phân phát các thông cáo báo chí và các thông tin trọn gói
- Tiếp tục khai huy kết quả cuộc hội thảo bằng việc liên hệ những người tham dự để khai thác triệt để các lợi ích tiềm năng có khả năng phát sinh sau cuộc hội thảo.

Theo kết quả các cuộc phỏng vấn, phần lớn các cuộc hội thảo và hội nghị do các cơ quan Việt nam tổ chức đã không đạt được kết quả như mong muốn do gặp khó khăn trong việc quản lý và chất lượng nghèo nàn của các bài thuyết trình (về cả các phương tiện tổ chức hội nghị lẫn người diễn thuyết).

*Các nhà đầu tư tiềm năng muốn biết các*

Các nhà đầu tư tiềm năng rất quan tâm đến kinh nghiệm của các nhà đầu tư hiện tại, việc đưa thêm cả phát biểu của các nhà đầu tư thành công về các dự án của họ và cuộc hội thảo là một phương tiện rất hữu ích. Một số CQXTĐT ở một số tỉnh như Bình dương, Đồng nai, Vĩnh phúc đã rất

*kinh nghiệm của các nhà đầu tư thành công*

thành công trong vấn đề này.

*Cải thiện môi trường đầu tư có thể là phương tiện xúc tiến có hiệu quả.*

6.3.1.2 Cải thiện môi trường đầu tư

Có thể nói rằng xúc tiến đầu tư là “chào bán các cơ hội đầu tư” cho các nhà đầu tư tiềm năng. Một chương trình tiếp thị không thể thành công, bất kể nó tốt đến mức độ nào, nếu như có một sản phẩm “tồi”. Thiết lập nên “một môi trường đầu tư tốt” tức là làm ra một sản phẩm tốt.

Phần I và II của báo cáo này đã đưa ra một phân tích về môi trường đầu tư, các chính sách và quy định liên quan đến nhà đầu tư nước ngoài của Việt nam so với một số nước được lựa chọn trong vùng. Điều đó cho thấy kể cả khi đã đạt được những cải tiến nhất định, môi trường đầu tư của Việt nam vẫn kém cạnh tranh hơn so với Trung quốc và ASEAN5. Các nhà đầu tư sẽ vẫn quan tâm đến vấn đề tiến độ và nhiều nhà đầu tư đã thất vọng sau những gì đã ném trái ở Việt nam.

Nếu Việt nam muốn thu hút thêm nhiều FDI, cần phải gấp rút cải thiện môi trường đầu tư. Đã có rất nhiều báo cáo và nghiên cứu về vấn đề này và có hàng loạt các kiến nghị đã được đưa ra. Báo cáo này sẽ chỉ nêu những kiến nghị quan trọng nhất để cải thiện môi trường đầu tư Việt nam.

*Cần lấy lại niềm tin cho nhà đầu tư*

Trong ngắn hạn, mục đích chính của CQXTĐTĐTVN là lấy lại niềm tin của các nhà đầu tư. Để đạt được điều đó, các biện pháp sau đây nên được thực hiện:

- Tránh những thay đổi bất lợi không lường trước trong các chính sách và quy định,
- Đẩy nhanh cải cách hành chính,
- Giảm chi phí kinh doanh bằng cách xoá bỏ hệ thống hai giá và các chi phí không chính thức,
- Xây dựng chiến lược phát triển tổng thể theo lĩnh vực,
- Nâng cao tính minh bạch.

Trong trung hạn (từ 3 đến 5 năm), Việt nam cần đặt mục tiêu được nằm xếp vào “Tốp 25 vị trí dẫn đầu về Chỉ số Tín nhiệm”. Để đạt được điều này, cần thực hiện các biện pháp sau:

- Xây dựng một khung pháp lý đồng bộ, chứ không chỉ các chính sách FDI,
- Xây dựng khung khổ thể chế mạnh để thực hiện các chính sách này,
- Loại bỏ sự phân biệt giữa thành phần tư nhân và nhà nước,

- Cải tiến chất lượng hệ thống cơ sở hạ tầng cứng và mềm như giao thông, ngân hàng và tài chính, giáo dục và đào tạo,
- Khuyến khích sự phát triển của một khu vực kinh tế tư nhân mạnh
- Giảm sự can thiệp của Chính phủ

### 6.3.2 Chiến lược và kỹ thuật phát sinh đầu tư

*Nên có cách tiếp cận nhắm vào mục tiêu.*

Mục tiêu của phát sinh đầu tư là “nêu bật các cơ hội đầu tư cho các nhà đầu tư mục tiêu”. Mặc dù nhiều phương tiện và kỹ thuật xúc tiến, như đã nêu ở phần về xây dựng hình ảnh ở trên, đã giúp mở rộng hoạt động hình thành đầu tư và hoàn thành được mục tiêu này, cả CQXTĐT và các CQXTĐT ở các tỉnh và địa phương vẫn cần thực hiện nhiều hoạt động có tính tập trung hơn.

Các CQXTĐT có thể cần phải đi xa hơn so với việc đơn thuần xác định các ngành và quốc gia cần nhắm vào, cụ thể là phải xác định từng công ty riêng lẻ (tức là các nhà đầu tư tiềm năng) và những người ra quyết định ở các công ty đó nhưng phải ở cấp cơ quan đầu não của công ty, phân ban hay cấp khu vực. Nếu CQXTĐT không tìm được đúng người, sẽ có một rủi ro là lãng phí nhiều thời gian và nguồn lực cho dù địa bàn đó có khả năng cạnh tranh cao mấy đi chăng nữa.

Những mục dưới đây đưa ra các ý kiến khuyến nghị để nâng cao hiệu quả của phát sinh đầu tư.

#### Xây dựng cơ sở dữ liệu nhà đầu tư

*Cần thiết lập một cơ sở dữ liệu về nhà đầu tư.*

Đề tiếp thị Việt nam hoặc một vùng nào đó của Việt nam đến các công ty cụ thể nào đó một cách có hiệu quả, cần xây dựng cơ sở dữ liệu về các nhà đầu tư tiềm năng. CQXTĐT và các chi nhánh của nó nên là cơ quan chủ yếu tham gia việc phát triển cơ sở dữ liệu này, nhưng các CQXTĐT cấp địa phương gia phải cung cấp thông tin. Những thông tin này sau đó sẽ được sử dụng bởi tất cả các CQXTĐT.

Các cơ sở dữ liệu này là kho tàng thông tin để các CQXTĐT có thể xây dựng và duy trì một mối liên hệ có ý nghĩa với các nhà đầu tư nước ngoài. Đó cũng là nền móng cho các hoạt động lựa chọn mục tiêu và tiếp thị trực tiếp.

Các thông tin chính của cơ sở dữ liệu về các nhà đầu tư bao gồm:

- Tên công ty
- Tình hình đầu tư
- Người liên hệ và chức vụ trong công ty – tên và lý lịch của tổng giám đốc điều hành rất quan trọng, cho nên cần cố gắng có được các thông tin này càng nhiều càng tốt. Điều này rất có giá trị nếu như có cả tên của các trợ lý vì họ đóng vai trò rất quan trọng trong quá trình giao tiếp
- Các địa chỉ quan trọng – cần xác định rõ ai là người thích hợp nhất
- Địa chỉ liên hệ, điện thoại, e-mail



<p><i>Một hệ thống mạng nội bộ liên kết các CQXTĐT tại Việt nam sẽ cho phép chia sẻ thông tin.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Các hoạt động kinh doanh chính – chia thành nhóm ngành hoặc các tiểu nhóm ngành</li> <li>• Doanh số bán hàng trong những năm gần đây</li> <li>• Tên công ty mẹ, công ty con</li> <li>• Các dự án đầu tư hiện nay</li> <li>• Đánh giá nội bộ về đầu tư tiềm năng – công ty có kế hoạch đầu tư nào trong vòng 6, 12, 18 tháng tới không?</li> </ul> <p>Nếu đã liên hệ được với các nhà đầu tư tiềm năng thì cơ sở dữ liệu nên lưu giữ mọi cuộc liên lạc và thư từ trao đổi với các chi tiết về thời gian liên hệ, cách liên hệ (chẳng hạn bằng thư, gọi điện, đến gặp, v.v.), các yêu cầu về theo dõi tiến trình, và hồi âm từ công ty. Các cơ sở dữ liệu phải được bổ sung và cập nhật thường xuyên.</p> <p>Để giúp liên lạc tốt hơn giữa các cơ quan khác nhau, có một gợi ý là nên thiết lập một hệ thống mạng nội bộ nối giữa CQXTĐTVN với mọi chi nhánh của nó, các CQXTĐT cấp địa phương cũng như các văn phòng ở nước ngoài và với các đại sứ quán ở nước ngoài. Điều đó sẽ cho phép các CQXTĐT chia sẻ thông tin và theo dõi tốt hơn tiến trình của các nhà đầu tư hiện tại và tiềm năng. Và nó cũng hỗ trợ đẩy nhanh việc giải quyết các vấn đề có thể phát sinh khi mà những vấn đề đó là một phần quan trọng trong việc phục vụ nhà đầu tư.</p> <p>Để thiết kế được cơ sở dữ liệu, bất cứ CQXTĐT nào cũng có thể đặt một phần mềm cơ sở dữ liệu đã được cá thể hóa hoặc thuê các nhà tư vấn. CQXTĐT cũng có thể mua danh mục các công ty từ các nhà cung cấp thông tin. Tuy nhiên, các địa chỉ này sẽ chỉ cung cấp được các thông tin cơ bản. Các thông tin hữu dụng nhất có thể có được từ các nhân viên của CQXTĐT thông qua việc tìm kiếm thông tin, phân tích dữ liệu và liên hệ trực tiếp với các công ty.</p>
<p><i>Cơ sở dữ liệu sẽ cho phép CQXTĐT chọn lựa các nhà đầu tư có tiềm năng cao</i></p>	<p><b>Các công ty mục tiêu và ưu tiên</b></p> <p>Cơ sở dữ liệu nhà đầu tư sẽ cung cấp cho CQXTĐT (ở tất cả các cấp) danh mục các công ty mà từ đó một tập đoàn công ty có tiềm năng cao hoặc một công ty cụ thể có thể được lựa chọn làm mục tiêu cho các hoạt động xúc tiến đầu tư hơn nữa.</p> <p>Tiếp xúc với nhà đầu tư tiềm năng có thể được hình thành thông qua nhiều cách.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thư trực tiếp</li> <li>• Thư điện tử</li> <li>• Gọi điện</li> <li>• Internet</li> <li>• Các hoạt động xúc tiến</li> <li>• Giới thiệu</li> </ul>

*Một bức thư được soạn thảo tốt có thể là công cụ có ích để tiếp xúc các nhà đầu tư triển vọng.*

Được đề xuất, ví dụ là danh mục người tham dự và chi tiết liên lạc của họ nên có cho tất cả các hội thảo, hội nghị, hội trợ và triển lãm. Danh mục này nên được cập nhật vào cơ sở dữ liệu nhà đầu tư .

Kết quả của các hoạt động trên sẽ giúp CQXTĐT chọn lọc hơn nữa các nhà đầu tư mục tiêu và các cố gắng đạt được để thu hút các công ty này. Những cố gắng này có thể gồm thư từ hoặc gọi điện thoại cho các ty riêng biệt.

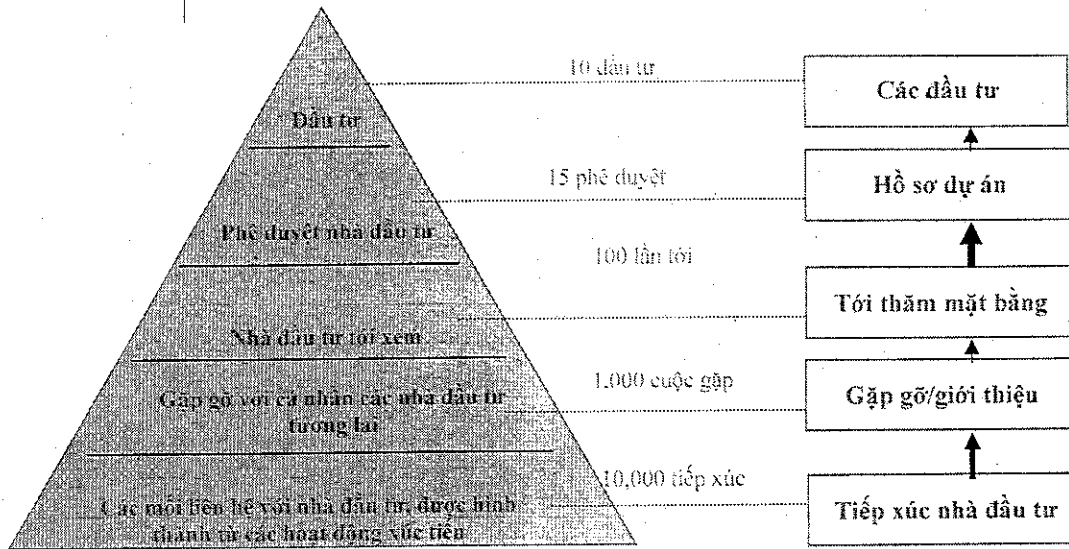
Một bức thư được ưa thích hơn là một cuộc điện thoại, nhưng một cuộc điện thoại cũng có thể có ích. Tuy nhiên, chất lượng của bức thư là rất quan trọng để khơi dậy sự quan tâm của các nhà đầu tư. Theo hướng dẫn của MIGA, các đặc điểm dưới đây góp phần tạo nên một bức thư tiếp thị tốt:

- Bức thư ngắn gọn và đi vào vấn đề .
- Gồm năm phần – tiêu đề, cốt lõi của vấn đề, các lợi ích, đề xuất, và kêu gọi hành động
- Sử dụng những ngôn từ có sức tác động mạnh để chuyển tải tính năng động của lĩnh vực đang nói tới của Việt nam, và
- Chỉ ra rằng các công ty hàng đầu đã quan tâm đến Việt nam, bằng cách đó tự nhiên nâng cao độ tin cậy của các thông điệp tiếp thị.

Sau khi gửi thư, CQXTĐT nên bám sát các công ty mục tiêu, cung cấp cho họ các thông tin bổ sung và trả lời tất cả các câu hỏi của họ. Quan trọng nhất, CQXTĐT nên khai thác các cơ hội để giới thiệu và mời họ tới thăm mặt bằng tại chỗ. Cách tiếp cận này có thể áp dụng đối với tất cả các công ty ở các quy mô.

Hình thành đầu tư là một tiến trình lâu dài và có thể được mô tả ở biểu đồ dưới đây.

Hình 68: Chu trình hình thành đầu tư



Nguồn: MIGA – Công cụ xúc tiến đầu tư

Tỷ lệ chuyển biến số lượng chỉ ra ở biểu đồ trên chỉ để minh họa. Trong thực tế, tỷ lệ chuyển biến này thay đổi đáng kể tùy theo địa điểm, hiệu quả và kinh nghiệm của các CQXTĐT, vào loại công cụ tiếp thị được sử dụng và loại công ty được hướng đến.

Thông điệp quan trọng ở đây là nó sẽ đòi hỏi một số lượng các cuộc tiếp xúc đáng kể để hình thành đầu tư.

**Triển khai các chiến lược hình thành đầu tư cho các loại công ty cụ thể**

*Làm thế nào để thu hút các công ty đa quốc gia và công ty lớn?*

*Tiếp xúc cá nhân được đánh giá cao đối với các công ty đa quốc gia và công ty lớn*

Tiếp xúc cá nhân có thể đóng vai trò rất quan trọng trong hình thành đầu tư, nhưng do nguồn lực hạn chế, nó chỉ có thể được thực hiện đối với các công ty được lựa chọn, chẳng hạn như các công ty đa quốc gia.

Trên cơ sở vị thế tầm cỡ của các công ty đa quốc gia và trong bối cảnh của cuộc cạnh tranh gay gắt để thu hút các công ty đa quốc gia, các viên chức cao cấp trong Chính phủ, từ Thủ tướng, các quan chức cấp bộ hoặc cấp tỉnh đến các Đại sứ, nên tham gia phát triển quan hệ với các công ty này. Xây dựng các mối quan hệ cá nhân với những người ra quyết định chủ chốt ở các công ty mục tiêu là cách thức hiệu quả để khơi dậy sự quan tâm của họ.

Do vậy, đối với các công ty đa quốc gia, các chiến dịch thư tín có thể không phải là biện pháp tốt nhất để hình thành đầu tư, mà quan trọng hơn là nên dựa vào tiếp xúc cá nhân. Cơ hội cho các cuộc gặp như vậy có thể tìm thấy từ các bữa tối, tiệc chiêu đãi, các chuyến viếng thăm cụ thể, v.v.

Ví dụ, thị trường thành phố Thượng hải đã mời Tổng giám đốc điều hành của các công ty đa quốc gia được nhắm tới như Motorola, AIG tới thăm Thượng hải và đưa ra lời khuyên làm thế nào để cải thiện môi trường đầu tư. Trong khi ông ta chưa mời họ đầu tư vào Trung quốc một cách rõ ràng, thì thông qua những cuộc trao đổi này, các công ty biết thêm về Trung quốc và sau đã thực hiện đầu tư thực tế.

Chúng tôi biết rằng tại tiệc chiêu đãi chủ tịch Tập đoàn Qualcomm, Phó Thủ tướng Nguyễn Tấn Dũng đã gặp ông chủ tịch và đã cam kết hoan nghênh và tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà đầu tư nước ngoài ở Việt nam. Sự kiện này được báo chí đăng tải rất tích cực và giúp tạo lập hình ảnh tốt cho Việt nam, đặc biệt trong mắt các công ty Mỹ. Mở rộng các loại hình hoạt động này sẽ giúp Việt nam cải thiện hình ảnh và dẫn tới hình thành đầu tư.

Một lựa chọn khác là kiểm một danh mục 500 công ty giàu nhất thế giới và xác định xem những công ty nào đã và đang đầu tư vào Trung quốc hoặc các nước ASEAN nhưng chưa đầu tư vào Việt nam. Các công ty này nên được đưa vào danh mục ưu tiên để hướng nỗ lực xúc tiến vào đó.

*Làm thế nào để thu hút các doanh nghiệp vừa và nhỏ?*

Tiếp thị trực tiếp một doanh nghiệp vừa và nhỏ cụ thể nào đó có thể không hiệu quả về mặt chi phí. Cách thức tiếp thị gián tiếp sẽ thích hợp hơn về chi phí và nguồn lực.

*Internet có thể là công cụ hiệu quả chi phí để tiếp thị các doanh nghiệp vừa và nhỏ*

Sử dụng Internet đang có xu hướng gia tăng. Các phần nói trên đã nêu rõ yêu cầu về việc các CQXTĐT ở Việt nam phải cải thiện chất lượng các trang web của họ. Trang web có thể là phương tiện chi phí hiệu quả để cung cấp thông tin toàn diện về Việt nam như là một địa điểm đầu tư. Do có nhiều khả năng các doanh nghiệp vừa và nhỏ không có đại diện tại chỗ ở các quốc gia để thu thập các thông tin cần thiết, họ dựa vào Internet và các nguồn thông tin khác để nghiên cứu các địa điểm đầu tư tiềm năng.

Tổ chức các hội thảo, hội nghị đầu tư cũng là cách thức tốt để thiết lập các tiếp xúc đầu tiên với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, với điều kiện chúng mang tính đặc thù của ngành. Sử dụng các đại sứ quán và đại diện của Việt nam để xúc tiến đầu tư cũng là một chiến lược tốt trong thu hút các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

*Các đại sứ quán Việt nam và các hãng chuyên nghiệp nước ngoài nên được xem xét để tăng tính hiệu quả của các hoạt động xúc tiến.*

Bất kể quy mô của doanh nghiệp là như thế nào, bám sát và duy trì tiếp xúc thường xuyên với các nhà đầu tư tiềm năng là quan trọng. Để chắc chắn rằng họ được cập nhật môi trường đầu tư của Việt nam, các tư liệu, như bản tin chẳng hạn, nên được gửi cho họ một cách thường xuyên. Internet và thư điện tử có thể là một phương sách hiệu quả và tiết kiệm để thực hiện nhiệm vụ này. Các công ty có thể không muốn đầu tư hôm nay, nhưng có thể họ muốn đầu tư trong tương lai.

**Sử dụng các văn phòng ở nước ngoài và các đại lý bên ngoài để hình thành đầu tư**

Do tầm quan trọng của tiếp xúc cá nhân trong hình thành đầu tư, nhiều CQXTĐT đã thành lập các văn phòng ở nước ngoài tại các thị trường mục tiêu chủ chốt như Mỹ, châu Âu, Nhật bản. Có rất nhiều lợi ích khi có các văn phòng ở nước ngoài.

Thứ nhất, văn phòng ở nước ngoài sẽ ở vị thế có thể đáp ứng hiệu quả hơn nhu cầu của các nhà đầu tư tiềm năng và tỏ rõ việc CQXTĐT có cam kết với thị trường đó. Tuy nhiên, chi phí duy trì các văn phòng ở nước ngoài nói chung là rất cao. Ví dụ, để duy trì một văn phòng một người tại Mỹ, chi phí có thể vượt quá 100.000 đô la Mỹ một năm. Chi phí này không bao gồm chi phí tổ chức hội thảo, hội nghị hoặc tiến hành các chiến dịch quảng cáo. Ngoài vấn đề chi phí, thành công của văn phòng ở nước ngoài sẽ phụ thuộc nhiều vào chất lượng của đại diện tại chỗ. Nếu đại diện tại chỗ không được đào tạo thích hợp và không có kinh nghiệm trong xúc tiến đầu tư, nó có thể hiệu quả ngược lại.

Trong trường hợp ngân sách hạn chế của Việt nam, các đại sứ quán Việt nam hoặc các đại diện ở nước ngoài có thể là các địa chỉ tốt để xúc tiến đầu tư. Tới nay, các sứ quán chỉ tham gia trên cơ sở vụ việc để trợ giúp tổ chức các phái đoàn và hội thảo. Họ chưa từng tham gia tích cực vào xúc tiến đầu tư.

Tại một vài quốc gia, các tham tán thương mại được giao nhiệm vụ xúc tiến đầu tư. Điều này có thể là một hình mẫu tốt cho Việt nam, với điều kiện là các cá nhân này được đào tạo thoả đáng. Ở các thị trường mục tiêu chủ chốt, thuê nhân viên với vai trò chủ yếu là xúc tiến đầu tư nên được xem xét. Để tiết kiệm chi phí, nhân viên này nên là thành viên của sứ quán nhưng được CQXTĐT trả lương.

Sử dụng đại lý bên ngoài để xúc tiến đầu tư cũng là một phương pháp hình thành đầu tư hiệu quả. Cách tiếp cận này có thể có hiệu quả chi phí hơn là thành lập văn phòng ở nước ngoài. Hơn nữa, CQXTĐT có thể thuê các hãng tiếp thị chuyên nghiệp có kinh nghiệm để thực hiện công việc và hiệu quả được mong đợi là cao hơn. Cơ cấu phí cho các đại lý có thể linh hoạt. Nói chung, nó gồm hai phần: phí ấn định tối thiểu và phí thành công cho mỗi đầu tư được hình thành. Một số khu công nghiệp của Việt nam đã thực hiện cách này để thu hút các nhà đầu tư nước ngoài và dường như nó làm việc tốt.

Chúng tôi hiểu rằng BKHTT gần đây mới thuê một nhà tư vấn bên ngoài để thực hiện chương trình xúc tiến đầu tư tại Mỹ. Nên xem xét áp dụng phương

pháp tương tự tại các thị trường mục tiêu khác như Nhật bản, Hàn quốc và châu Âu.

**Làm thế nào để hút hơn đầu tư Nhật bản?**

Nhật bản hiện nay là nhà đầu tư lớn nhất xét về vốn thực hiện. Trên cơ sở phân tích trong báo cáo này, Nhật bản nên là quốc gia ưu tiên hàng đầu mà Việt nam nên nhắm tới cho FDI.

Tuy nhiên, cần phải xem xét đặc tính riêng biệt của các nhà đầu tư Nhật bản khi phát triển các phương pháp và chiến lược xúc tiến đầu tư.

*Cải thiện môi trường đầu tư là quan trọng nhất*

- Tương tự như các nhà đầu tư khác, các nhà đầu tư Nhật bản rất quan tâm tới các cố gắng của Chính phủ để cải thiện môi trường đầu tư, giảm gánh nặng quan liêu và hành chính. Giúp đỡ các nhà đầu tư Nhật bản hiện tại giải quyết các vấn đề của họ là có ích để có thêm cam kết từ các nhà đầu tư Nhật bản.
- Các nhà đầu tư Nhật bản thích đầu tư hơn vào các địa điểm nơi có một số lượng lớn các nhà đầu tư Nhật bản hiện tại. Vì vậy, thành lập Khu công nghiệp và Khu chế xuất có cơ sở hạ tầng tốt, một yêu cầu quan trọng của các nhà đầu tư Nhật bản, nên được ưu tiên hàng đầu.
- Hầu hết các công ty lớn của Nhật bản đã thành lập mạng lưới cung cấp ở Việt nam. Khi các cơ sở sản xuất được thành lập ở nước ngoài, các nhà cung cấp thường theo sau. Ví dụ, khi Canon xây dựng nhà máy ở Khu công nghiệp Thăng Long, nhà cung cấp bộ phận của nó cũng xây dựng nhà máy ở Khu công nghiệp Nội Bài. Điều này nên được cân nhắc trong các hoạt động xúc tiến đầu tư của các CQXTĐT.
- “Lời nói từ cửa miệng” đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong thu hút các nhà đầu tư Nhật bản. Chăm sóc các nhà đầu tư hiện tại sẽ giúp Việt nam thu hút thêm đầu tư.
- Nhiều quyết định quan trọng của các công ty Nhật bản do tổng hành dinh ban hành. Do đó, duy trì quan hệ tốt với tổng hành dinh là rất quan trọng.
- Trên cơ sở Nhật bản là một nước mục tiêu, sẽ là một ý tưởng tốt khi có đại diện ở Nhật bản, mà nhiệm vụ chính là xúc tiến đầu tư. Người đó phải có hiểu biết kinh doanh và kỹ năng tiếp thị và am hiểu nền văn hóa Nhật bản và cũng thông thạo tiếng Nhật.
- Thiết lập sự cộng tác và quan hệ làm việc với các tổ chức kinh

*Đại diện ở Nhật bản nên được xem xét*

*Cộng tác gần gũi với các tổ chức Nhật bản*

	<p>doanh (như JETRO), các hãng tư vấn lớn, các ngân hàng đầu tư lớn như Sumitomo Mitsui Banking Corporation, Bank of Tokyo and Mitsubishi, JBIC sẽ cho phép Việt nam liên hệ được với cơ sở khách hàng của họ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuyển dụng một chuyên gia Nhật bản làm nhà tư vấn cũng là một cách tiếp cận tốt khác. BOI của Thái-lan có một nhà tư vấn Nhật bản trong đội ngũ của họ.</li> </ul> <p><b>6.3.3 Dịch vụ nhà đầu tư</b></p> <p>Một nhận xét thu được trong phần lớn các phỏng vấn và khảo sát là “làm hài lòng các nhà đầu tư là công cụ tiếp thị tốt nhất”.</p> <p>Cho dù các cải tiến đáng kể đã được thực hiện, chất lượng dịch vụ nhà đầu tư vẫn không thoả đáng, đặc biệt trong giai đoạn thực hiện dự án.</p> <p>Dịch vụ nhà đầu tư bắt đầu từ thời điểm một công ty tiềm năng tới thăm địa điểm và tiếp tục suốt thời gian dự án của họ. Dịch vụ đầu tư không dừng ở thời gian giấy phép được cấp.</p> <p>Dịch vụ đầu tư có thể được phân làm ba giai đoạn: trước giấy phép, cấp phép và sau giấy phép.</p> <p><b>Công tác trước cấp phép</b></p> <p>Công tác trước cấp phép bao gồm tổ chức một chuyến thăm thực địa cho các nhà đầu tư, cung cấp các thông tin cần thiết phục vụ việc lựa chọn địa điểm và hỗ trợ soạn thảo các tài liệu xin cấp phép đầu tư.</p>
<p><b>Ấn tượng ban đầu là quan trọng</b></p>	<p><b>Tổ chức thăm thực địa</b></p> <p>Ấn tượng ban đầu là quan trọng. Việc nhà đầu tư quyết định có quay lại nữa hay không phụ thuộc nhiều vào chuyến thăm đầu tiên này. Sau đây là một số hướng dẫn về cách làm thế nào để có chuyến thăm thực địa thành công.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cử một quan chức phụ trách dự án đến chăm sóc khách hàng và đóng vai trò làm người liên hệ duy nhất;</li> <li>• Hỗ trợ khách hàng về các vấn đề hậu cần cần thiết như bố trí khách sạn, xe cộ, v.v.;</li> <li>• Thu xếp cho khách hàng gặp gỡ các nhà đầu tư hiện tại đã lựa chọn và những người khác có nhận xét tích cực về địa phương. Đảm bảo sao cho những những tham gia đoàn đều có được thông tin;</li> <li>• Thu xếp cho nhà đầu tư tiềm năng gặp gỡ một quan chức hàng</li> </ul>

*Cung cấp càng nhiều thông tin cho nhà đầu tư càng tốt*

- đầu của địa phương (nếu có thể). Điều này sẽ làm cho nhà đầu tư tiềm năng cảm thấy mình quan trọng và được chào đón trọng thị;
- Cung cấp càng nhiều thông tin và số liệu càng tốt. Nhóm chọn địa điểm dự án có thể đã đi xem vài nước và kiểm tra vài địa điểm. Ở mỗi nơi, nhóm này sẽ thu thập một số lượng lớn thông tin và số liệu để sau đó đánh giá. Do vậy, khối lượng và chất lượng của thông tin có thể tạo nên sự khác biệt.

Các khuyến nghị trên áp dụng cho các CQXTĐTVN cũng như các CQXTĐT ở địa phương. Một số gợi ý trên đã được một số SKHĐT và BQL thực hiện. Tuy nhiên, dường như vẫn còn thiếu một cách tiếp cận có hệ thống. Điều đó làm giảm hiệu quả của các nỗ lực xúc tiến, và nếu có sự phối hợp hoạt động giữa CQXTĐTVN và các CQXTĐT khác thì điều đó sẽ thật có lợi.

Việc huấn luyện và phát triển kỹ năng tiếp thị cũng rất quan trọng để trang bị cho cán bộ dự án các kỹ năng cần thiết về tổ chức một chương trình thăm viếng có chất lượng.

#### *Quản lý các công việc sau chuyến thăm thực địa*

*Theo dõi nhắc nhở đòi hỏi phải thực hiện tốt những lời đã hứa trong chuyến thăm*

Hoạt động quan trọng nhất trong thời gian sau khi tiến hành chuyến thăm thực địa là theo dõi nhắc nhở. Mọi CQXTĐT nên đáp ứng những lời hứa và ý định tốt đã thể hiện trong chuyến dẫn khách đi thăm và đảm bảo sao cho các câu hỏi và đề nghị bổ sung được phúc đáp trong một khoảng thời gian đã định. Các quan chức cao cấp của chính quyền cũng có thể đóng vai trò trong việc thúc đẩy việc đưa ra các quyết định đầu tư.

Căn cứ vào kết quả khảo sát thì quản lý các công việc sau chuyến thăm thực địa cần được cải thiện ở tất cả các cấp.

#### *Công tác cấp phép*

*Công tác cấp phép có thể làm tốt hơn nếu có sự phối kết hợp*

Đây là một lĩnh vực mà xem ra phần lớn các CQXTĐT ở địa phương làm rất tốt. Quan niệm về cơ chế “một cửa” được đưa ra chính là phục vụ cho loại công việc này. Tuy nhiên, đối với những dự án lớn và phức tạp cần có sự tham gia của nhiều cơ quan thẩm quyền khác nữa của chính phủ thì quy trình đó có thể khó thực hiện. Xem ra vấn đề chủ yếu ở đây là sự phối kết hợp, mà để giải quyết nó có thể dùng Internet và mạng nội bộ.

#### *Công tác sau cấp phép -- vấn đề hậu kiểm*

*Hỗ trợ các nhà đầu tư giải quyết các vướng mắc gặp phải*

Có lẽ đây là phần quan trọng nhất của dịch vụ đầu tư. Thật không may, đây chính là lĩnh vực nhận được ít sự quan tâm nhất của các cơ quan tham gia xúc tiến đầu tư. Tuy nhiên cũng cần phải công nhận rằng một số Sở kế hoạch và đầu tư và ban quản lý các khu công nghiệp/ khu chế xuất như ở Đồng nai, Bình dương, Vĩnh phúc, Tp. Hồ Chí Minh có năng



*trong quá trình thực hiện dự án cần phải được ưu tiên hàng đầu*

lực tiến hành công tác này tốt hơn so với những nơi khác.

Công tác sau cấp phép rất đa dạng, nhưng có thể chia ra làm hai mảng:

- Hỗ trợ các nhà đầu tư tháo gỡ những vướng mắc trong quá trình thực hiện dự án;
- Cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng.

Trong bối cảnh hiện nay ở Việt nam, mảng thứ nhất quan trọng hơn cả. Tuy nhiên, về lâu dài, CQXTĐT cần tiến tới cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng.

*Ưu tiên*

Dựa trên kết quả các cuộc điều tra và phỏng vấn cũng như sau khi xem xét các thực tiễn tốt nhất trong lĩnh vực dịch vụ đầu tư, các phương thức tiếp cận sau đây được khuyến nghị với mục đích cải thiện chất lượng dịch vụ đầu tư. Do vấn đề cải thiện khung pháp lý, giảm thiểu quan liêu, v.v. không thể thuộc phạm vi thẩm quyền của CQXTĐTVN, các SKHĐT và BQL, các gợi ý của chúng tôi sẽ tập trung vào những việc nào có thể tiến hành trong bối cảnh hiện nay.

*Thường xuyên đối thoại với các nhà đầu tư* – Thực tiễn này đã được Chính phủ, Bộ Kế hoạch và đầu tư và Ủy ban nhân dân ở nhiều tỉnh thành cho áp dụng trong thời gian gần đây và nên tiếp tục được áp dụng.

Hình thức có tiếng vang lớn nhất là Diễn đàn khối doanh nghiệp, được tổ chức mỗi năm hai lần với sự tham dự của Thủ tướng chính phủ. Tuy nhiên, chất lượng của các hình thức tổ chức khác không được cao lắm do kém chuẩn bị và thiếu trọng điểm.

*Hành động cụ thể có tác động lớn hơn lời nói trong việc tạo niềm tin cho các nhà đầu tư*

Mặc dù cuộc đối thoại lần thứ nhất giữa Bộ tài chính và các nhà đầu tư nước ngoài rất được quan tâm và có sự tham gia của các lãnh đạo cấp cao, các cuộc gặp về sau không thu hút được nhiều mối quan tâm nữa, và các công ty chỉ cử các quan chức ít vai vế đến dự. Tuy nhiên, tỷ lệ tham gia thấp không có nghĩa là các công ty không gặp trở ngại gì. Nó có lẽ là cách thể hiện sự không thỏa mãn với các cuộc gặp lần trước.

Một lý do cho việc người ta thiếu quan tâm đến các cuộc gặp mặt kiểu như trên là ở chỗ nhiều vấn đề đã được đề đạt từ trước vẫn không được giải quyết. Có lẽ ở đây không có quy trình theo dõi, đôn đốc. Trong một số trường hợp, những thay đổi thực hiện để phản hồi các vấn đề bức xúc đưa ra lại làm cho tình hình càng xấu thêm. Một vấn đề khác là thiếu trọng điểm và sự trói buộc của khung thời gian cho việc tổ chức các sự kiện kiểu này. Các sự kiện khác do chính quyền tỉnh hoặc cấp bộ tổ chức cũng gặp phải những bất cập tương tự.

Thay vì tổ chức các cuộc họp lớn, mỗi cuộc họp nên tập trung vào vài chủ đề chính, và các chủ đề đó cần được thông báo từ trước cho những

người tham dự. Bằng việc cắt giảm số lượng chủ đề, từng chủ đề sẽ được thảo luận chi tiết hơn.

Một báo cáo do CQXTĐT soạn thảo nêu lên những việc đã làm từ cuộc họp trước là rất quan trọng để chỉ ra tiến độ đã thực hiện và rằng Chính phủ (ở cấp trung ương cũng như địa phương) quyết tâm khắc phục các vướng mắc. Báo cáo đó có thể cung cấp cho các phóng viên với ý định khơi dậy nhiều sự chú ý của công luận. Các phóng viên này sẽ có lập luận đáp lại những tin bài phản diện có thể phát sinh sau khi kết thúc diễn đàn.

Các cuộc đối thoại với các nhà đầu tư cũng có thể là cơ hội tốt để chính quyền trung ương và địa phương công bố các chiến lược đầu tư của mình.

*Tất cả các CQXTĐT nên hành động như những “bàng dò âm”* – Kiến nghị ở đây là: mọi CQXTĐT nên hành động như những “bàng dò âm” cho các nhà đầu tư và đề đạt các vướng mắc của họ lên Chính phủ. Như đã nói trên, một CQXTĐT, cụ thể là CQXTĐTVN, nên được nhìn nhận như là một tổ chức hành động thay mặt và vì lợi ích của các nhà đầu tư nước ngoài chứ không phải vì lợi ích của Chính phủ. Để hoàn thành vai trò này, CQXTĐTVN và các CQXTĐT ở các địa phương sẽ thu thập và tổng hợp các vấn đề và vướng mắc mà các nhà đầu tư gặp phải và đề xuất với Chính phủ hướng giải quyết.

*Cần phải lập một trung tâm thông tin*

*Lập một trung tâm thông tin* – Tiếp cận thông tin là một trong những vướng mắc chính của các nhà đầu tư (cả trong nước cũng như nước ngoài). Ngay cả những thông tin cơ bản như các văn bản luật và quy chế, – những thứ đáng ra phải được cung cấp cho từng công ty, – cũng khó có thể nào có được. Hiện không có một nguồn chính thức nào cung cấp các thông tin và tài liệu như vậy. Trong lúc một số báo và tạp chí nào đó có những dữ liệu chọn lọc và các dự án đã được cấp phép, xuất-nhập khẩu, lạm phát, GDP, v.v. thì không có một chỗ nào hay cơ quan nào để các công ty có thể lấy dữ liệu về quá khứ để phân tích. Thêm nữa, độ tin cậy của thông tin và dữ liệu này cũng còn phải bàn.

Do vậy, khuyến nghị ở đây là nên thành lập một trung tâm thông tin. Thông tin có ở trung tâm này sẽ không chỉ giới hạn ở dữ liệu và thông tin chung chung về kinh tế vĩ mô mà còn phải có cả những thông tin về các lĩnh vực, ngành nghề và khu vực cụ thể cũng như các số liệu so sánh với các nước khác trong khu vực và các thị trường chính. Trung tâm này cần có địa chỉ mạng riêng của mình nơi mà mọi thông tin đều có thể truy cập được, và thông tin đó cũng nên được chia sẻ với các mạng khác.

Về lâu về dài, trung tâm này cũng có thể tiến hành một số dự án nghiên cứu hoặc điều tra khảo sát cụ thể nào đó. Ở những nước khác có hàng

	<p>loạt nhà cung cấp dữ liệu, nhưng các tổ chức kiểu đó chưa có ở Việt nam.</p> <p><b>6.4 Làm thế nào để vận dụng các chiến lược xúc tiến quốc gia cho các miền cụ thể?</b></p> <p>Trong khi CQXTĐTVN chịu trách nhiệm về chiến lược xúc tiến FDI của Việt nam với tư cách là một tổng thể thì mỗi miền sẽ phải điều chỉnh chiến lược của mình theo các mục tiêu và hoàn cảnh của riêng mình. Tuy nhiên, các chi nhánh của CQXTĐTVN có thể có vai trò trong xúc tiến cho một vùng cụ thể nào đó thông qua việc trợ giúp các CQXTĐT trong phạm vi thẩm quyền cho phép.</p> <p>Dưới đây chúng tôi trình bày một số khuyến nghị về chiến lược xúc tiến cho các miền cụ thể của Việt nam. Do cấu trúc địa lý và tình trạng phát triển kinh tế, chúng tôi chia Việt nam làm 3 miền: bắc, trung và nam, với Hà nội, Đà nẵng và Tp. Hồ Chí minh là các trung tâm miền.</p> <p>Như đã trình bày ở trên, bước đầu tiên là mỗi miền phải đề ra các mục tiêu phát triển của mình và tiến hành phân tích chi tiết các mặt mạnh, điểm yếu của mình. Trên cơ sở này sẽ xác định các ngành, các lĩnh vực cần nhắm vào. Ở cấp độ miền và cơ sở, sự phân tích này muốn hiệu quả thì phải chi tiết và cụ thể để xác định những mảng và sản phẩm sở trường mà miền hoặc địa phương mình có nhiều lợi thế cạnh tranh. Đây sẽ là cơ sở để hiệu chỉnh công tác xúc tiến đầu tư.</p> <p>Mặc dù các công cụ và kỹ thuật xúc tiến không thay đổi, sự kết hợp các công cụ và kỹ thuật sử dụng để thu hút đầu tư nước ngoài vào một miền hoặc địa phương nào đó phụ thuộc vào hàng loạt yếu tố, chẳng hạn như quy mô và mục tiêu đầu tư của địa phương, thành tích về những vụ đầu tư thành công, nguồn lực sẵn có, mối quan tâm của nhà đầu tư, và đặc điểm của địa phương.</p>
<p><i>Các miền khác nhau của Việt nam sẽ phải điều chỉnh chiến lược của mình theo hoàn cảnh hiện tại của họ</i></p>	<p><b>6.4.1 Đề xuất chiến lược tiếp thị cho miền Bắc</b></p> <p>Dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài vào miền phía Việt nam trong những năm vừa qua cho thấy có một khoảng cách lớn so với các tỉnh phía Nam mặc dù hiện đang có nhiều cơ hội thu hút nhiều đầu tư hơn nữa vào miền Bắc. Chính phủ đã chi tiêu một khoản tiền tương đối để xây dựng cơ sở hạ tầng như cầu, đường, bến cảng, v.v. Việc cung cấp điện và nước cũng có chất lượng như ở các miền còn lại. Về chất lượng lực lượng lao động, các tỉnh miền Bắc có thể có một số ưu điểm rõ rệt.</p> <p>Tuy nhiên, hình ảnh chung về các tỉnh miền Bắc với tư cách một điểm đến cho đầu tư thì chưa đạt độ nét cao. Các nhà đầu tư cảm nhận rằng các chính quyền địa phương ở các tỉnh miền Bắc ít tích cực hơn trong việc thu hút đầu tư nước ngoài so với các tỉnh miền Nam. Các cuộc khảo</p>

sát và nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng chính quyền địa phương ở các tỉnh miền Bắc đã có những nỗ lực đáng kể trong xúc tiến đầu tư nhưng mức độ nỗ lực đến đâu thì còn chưa rõ.

Trong bối cảnh như vậy, chúng tôi tin tưởng rằng các chiến lược đầu tư của các tỉnh miền Bắc cần chú trọng đặc biệt vào công tác *xây dựng hình ảnh*. Điều này sẽ dẫn đến *phát sinh nhu cầu đầu tư*. Nói cách khác, thứ tự ưu tiên sẽ là xây dựng hình ảnh – phát sinh nhu cầu đầu tư – dịch vụ đầu tư. Trong phạm vi xây dựng hình ảnh, cần nhấn mạnh đến tiếp thị có hiệu quả. Điều này không có nghĩa là các tỉnh miền Bắc có môi trường đầu tư tốt và không cần cải thiện nó nữa. Ở giai đoạn hiện nay, khi mà hình ảnh của môi trường âm đạm hơn là hiện thực, thì tiếp thị nên được ưu tiên. Cải thiện môi trường đầu tư bao giờ cũng nên là một quá trình liên tục.

Các công cụ và kỹ thuật tiếp thị sau đây có lẽ sẽ phù hợp để cải thiện hình ảnh của các tỉnh miền Bắc:

- Các trang mạng tốt. Các trang mạng nên có liên kết với các trang mạng quốc gia khác để khi các nhà đầu tư vào các địa chỉ quốc gia họ có thể vào các trang địa phương. Hãy công bố rộng rãi các địa chỉ mạng này cho các nhà đầu tư, cụ thể là địa chỉ mạng phải có mặt trên mọi sách báo, ấn phẩm xúc tiến đầu tư hoặc trên danh thiếp của các quan chức cấp cao;
- Nên công khai hóa hơn nữa về những việc Chính phủ đang làm với mục đích cải thiện môi trường đầu tư;
- Công khai hóa hơn nữa về những dự án mới được cấp phép trong miền và các dự án thành công;
- Tổ chức các chuyến đi nước ngoài, hội thảo và tọa đàm đầu tư. Lưu ý rằng chuẩn bị và tổ chức tốt là chìa khóa của thành công. Nếu không tin tưởng rằng có thể tổ chức một chuyến đi thành công hay một cuộc hội thảo có chất lượng, thì tốt hơn là đừng tổ chức.
- Khuyến khích các nhà đầu tư hiện tại mở rộng đầu tư và thu hút đầu tư mới.

#### 6.4.2 Đề xuất chiến lược tiếp thị cho miền Trung

*Miền Trung cần nhấn mạnh đến việc nhắm tìm các nhà đầu tư*

Đến cuối năm 2002, miền Trung Việt Nam chỉ chiếm 5% tổng vốn thực hiện. Mặc dù đã đưa ra những cơ chế ưu đãi đầu tư rất hấp dẫn với mục tiêu tăng trưởng đầu tư vào những khu vực kém phát triển nhất, thành công đem lại là rất ít, tuy rằng Đà Nẵng và các khu vực phụ cận đã thu hút được nhiều dự án hơn trong những năm gần đây sau khi có đề xuất đặt một nhà máy lọc dầu ở địa bàn này.

Mức đầu tư trực tiếp nước ngoài thấp ở miền Trung là kết quả của nhiều yếu tố như vị trí, khí hậu, hạ tầng thấp kém (so với khu vực khác của

Việt nam) và tốc độ phát triển kinh tế chậm hơn. Sự sẵn có và chất lượng của hạ tầng là những yếu tố quan trọng tác động đến chính sách đầu tư, do vậy việc kết nối thông suốt với miền Bắc, miền Nam và các nước khác trong khu vực là cần thiết để cho phép các công ty đóng ở khu vực này có thể tiếp cận các thị trường khác.

Vì vậy, mỗi ưu tiên của miền Trung phải là cải thiện hạ tầng. Do việc này đòi hỏi nhiều vốn, hoạt động đầu tư chỉ nên tập trung vào các khu vực mục tiêu có tiềm năng thu hút đầu tư. Việc lập các khu kinh tế và khu công nghiệp là một cách làm tốt để nâng cao hiệu quả đầu tư và cũng để tạo điều kiện cho xúc tiến đầu tư sau này.

Vấn đề tiếp theo là xác định các lĩnh vực và sản phẩm sở trường có thể hấp dẫn các nhà đầu tư nước ngoài. Ví dụ, miền Trung có diện tích rừng lớn nhất Việt nam, do vậy trồng rừng và sản xuất ván xẻ có lẽ thích hợp. Miền Trung có bờ biển dài và nguồn hải sản lớn, điều này cho thấy nuôi trồng và chế biến thủy sản có thể là một ngành mục tiêu. Các khu chế xuất cũng có thể xây dựng tại các khu vực này nhưng nằm ngay cạnh các bến cảng để khuyến khích các công ty chế xuất. tuy nhiên, các cảng này trước tiên phải được nâng cấp. Nghiên cứu điểm dưới đây là một ví dụ tốt về cách thức làm sao để một miền có điều kiện khó khăn có thể xác định được các lĩnh vực sở trường của mình.

Về khía cạnh tiếp thị, miền Trung nên tập trung vào hoạt động phát sinh nhu cầu đầu tư và sử dụng thành quả của các hoạt động đó như một công cụ xây dựng hình ảnh. Sự tham gia tích cực của lãnh đạo cấp tỉnh vào các hoạt động tiếp thị là rất cần thiết để thuyết phục các công ty về tương lai có triển vọng của miền.

**Nghiên cứu điểm: Tìm kiếm các nhà đầu tư trong một lĩnh vực sở trường: cà chua phơi khô ở Cu-ơ-gu-xtan**

Là một nước nhỏ, nghèo, bốn bề là núi đá, Cu-ơ-gu-xtan có xuất phát điểm khó khăn khi thu hút các hoạt động hướng vào xuất khẩu. Góp phần làm phức tạp thêm các vướng mắc về thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài là việc bãi bỏ mọi ưu đãi đầu tư với ý định tăng đối tượng nộp thuế. Thông qua các dự án hỗ trợ kỹ thuật, Goscominvest, tức là CQXTĐT, đã lập một địa chỉ mạng hạng nhất và in ấn các tài liệu xúc tiến có chất lượng. Bất chấp các sáng kiến đó, đất nước này vẫn chưa lọt vào “màn hình ra-đa” của phần lớn các nhà đầu tư và không có đủ ngân quỹ cho các chuyến công cán ra nước ngoài, quảng cáo trên các ấn phẩm kinh doanh và công tác xây dựng hình ảnh trên diện rộng. Đối mặt với các vấn đề này, Cu-ơ-gu-xtan đã áp dụng một chiến lược tìm kiếm các nhà đầu tư. Điều thú vị là ngay cả đất nước này cũng có một lợi thế so sánh trong một số ngành Công nghiệp như sản xuất thịt và len mà việc thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài vào những ngành này đã từng được coi là không thực tế vì nhiều lý do.

Ngành rau quả thì đối mặt với khó khăn khác. Mặc dù có diện tích trồng trọt ít ỏi, rau quả sản xuất ở thung lũng phía nam Cu-rơ-gu-xtan có chất lượng cao. Một chuyên gia ở Tổ chức nông-lương thuộc Liên hợp quốc (FAO) đã đánh giá cà chua của nước này thuộc loại giàu dinh dưỡng nhất và có vị ngon nhất trong tất cả các nước đã được FAO nghiên cứu. Tuy nhiên, xuất khẩu sang nước U-dơ-bê-ki-xtan láng giềng là không thể được bởi các hạn chế thương mại và hệ thống hai tỷ giá. Chi phí vận tải và các tuyến vận tải trải dài trên bộ cản trở việc tiếp cận các thị trường sản phẩm tươi sống ở Liên bang Nga và châu Âu, trừ phi vận chuyển bằng máy bay với chi phí đáng kể. Việc sử dụng lá thiếc chất lượng thấp làm vỏ lon và sử dụng chai thủy tinh không cho phép xuất khẩu sản phẩm rau quả đã qua chế biến. Do vậy, ngay cả chua chất lượng cao cũng chỉ bán được với giá 0.04 đô-la một cân ngoài chợ, và lợi thế so sánh này không thể nào chuyển thành lợi thế cạnh tranh trên thị trường xuất khẩu.

Cuối cùng dự án đã chọn hai sản phẩm nông nghiệp có tiềm năng đầu tư là cà chua phơi khô và lá thuốc mọc dại trên núi có rất sẵn trên các rặng núi Cu-rơ-gu-xtan. Các nhân viên Goscominvest, thông qua Internet, chuyển tải thông tin về các cơ hội đầu tư, chẳng hạn như khả năng cung ứng và chi phí so sánh, đến các công ty cụ thể đã được “chăm” là các nhà đầu tư tiềm năng trong dự án Lộ trình thu hút đầu tư. Bốn công ty có phản hồi tích cực và đến thăm Cu-rơ-gu-xtan. Trong vòng sáu tháng đã có hai công ty có trụ sở ở châu Âu cam kết đầu tư với số vốn tổng cộng lên đến mấy trăm ngàn đô-la (UNCTAD, WIR 2002).

#### 6.4.3 Đề xuất chiến lược đầu tư cho miền Nam

*Thành công của miền Nam chỉ có thể tốt hơn nếu đặt trọng điểm vào dịch vụ đầu tư*

Miền Nam có thành tích tốt nhất về dòng đầu tư trực tiếp nước ngoài và đã tạo lập được một hình ảnh khá tốt xét về thái độ tích cực của chính quyền địa phương. Chính quyền địa phương đã có những đầu tư đáng kể vào xây dựng cơ sở hạ tầng cho môi trường đầu tư cũng như vào việc tiếp thị địa phương của mình. Tuy nhiên, dòng đầu tư trực tiếp nước ngoài chảy vào đã và đang bị chững lại xét theo giá trị mặc dù số lượng dự án vẫn tăng.

Kết quả nghiên cứu của chúng tôi cho thấy các nhà đầu tư còn đang gặp phải nhiều trở ngại và bất cập trong quá trình thực hiện dự án. Giải phóng mặt bằng là một vấn đề quá rõ, nhưng với hải quan và thuế cũng tồn tại nhiều vướng mắc. Nhiều dự án lớn chưa được triển khai do nhiều trắc trở sau cấp phép. Hiện tại, nhiều công ty đa quốc gia đang có hoạt động tại miền Nam. Cách tốt nhất để thu hút nhiều đầu tư hơn là khuyến khích các nhà đầu tư hiện tại mở rộng các dự án hiện nay của họ và đầu tư thêm. Để đạt được mục đích này thì điểm nhấn là các dịch vụ đầu tư với chất lượng tốt hơn.

Do vậy chúng tôi tin tưởng rằng dịch vụ đầu tư phải là mối ưu tiên của chiến lược xúc tiến đầu tư trực tiếp nước ngoài cho miền Nam. Vấn đề trọng tâm là hỗ trợ các nhà đầu tư hiện tại giải quyết các vướng mắc của họ để tạo điều kiện tốt hơn cho việc thực hiện dự án. Các nỗ lực làm phát sinh nhu cầu đầu tư theo hướng xúc tiến có định hướng mục tiêu hơn cũng là việc nên làm.