

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ CƠ CHẾ ĐỒNG TIẾN HÓA GIỮA THỂ CHẾ, MẠNG LƯỚI CUNG ỨNG VÀ NĂNG LỰC SỐ TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

• DƯƠNG HỮU ĐỨC

Trường THCS Quang Trung, Phường Gò Vấp, TP. Hồ Chí Minh

TÓM TẮT:

Nghiên cứu tổng quan các nền tảng lý thuyết kết hợp với phỏng vấn sâu nhằm xây dựng khung phân tích về cơ chế đồng tiến hóa giữa thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số trong quản trị doanh nghiệp. Trên cơ sở tích hợp các lý thuyết thể chế, nguồn lực doanh nghiệp, mạng lưới và năng lực động, nghiên cứu đề xuất mô hình lý thuyết giải thích sự tương tác 2 chiều giữa doanh nghiệp và môi trường kinh doanh. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở lý luận về cơ chế đồng tiến hóa và gợi mở một số hàm ý quản trị.

Từ khóa: đồng tiến hóa, thể chế, mạng lưới cung ứng, năng lực số, quản trị doanh nghiệp.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số, môi trường kinh doanh của doanh nghiệp ngày càng trở nên phức tạp và biến động. Các yếu tố như thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số có sự tương tác chặt chẽ, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Thể chế tạo ra khuôn khổ pháp lý điều chỉnh hành vi tổ chức; mạng lưới cung ứng phản ánh cấu trúc hợp tác giữa các chủ thể trong chuỗi giá trị; trong khi năng lực số được xem là nguồn lực chiến lược giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng đổi mới và thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Mặc dù nhiều nghiên cứu đã đề cập đến vai trò của từng yếu tố như thể chế, chuỗi cung ứng hoặc chuyển đổi số, phần lớn vẫn tiếp cận các yếu tố này một cách riêng lẻ hoặc chỉ xem xét mối quan hệ giữa 2 thành tố. Do đó, vẫn còn thiếu khung phân tích tích hợp giải thích

sự tương tác giữa thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số trong quá trình hình thành lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Từ khoảng trống nghiên cứu này, bài viết tiến hành tổng quan các nền tảng lý thuyết và các công trình nghiên cứu liên quan nhằm xây dựng khung phân tích về cơ chế đồng tiến hóa giữa thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số trong quản trị doanh nghiệp. Trên cơ sở tích hợp các lý thuyết thể chế, nguồn lực doanh nghiệp, mạng lưới và năng lực động, nghiên cứu đề xuất mô hình giải thích sự tương tác 2 chiều giữa doanh nghiệp và môi trường kinh doanh, đồng thời gợi mở một số hàm ý quản trị cho doanh nghiệp cung ứng thực phẩm trong bối cảnh chuyển đổi số tại Thành phố Hồ Chí Minh.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Khái niệm

- *Thể chế (institution)*: là yếu tố quan trọng định

hành vi và chiến lược của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh. Theo North (1990), thể chế được hiểu là “các quy tắc của trò chơi trong xã hội”, bao gồm các quy tắc chính thức như luật pháp, chính sách và quy định, cùng với các chuẩn mực phi chính thức như giá trị văn hóa và chuẩn mực xã hội. Trong quản trị doanh nghiệp, thể chế thường được xem xét dưới góc độ môi trường thể chế (institutional environment), tạo ra các áp lực buộc doanh nghiệp điều chỉnh chiến lược và cấu trúc tổ chức nhằm đạt được tính hợp pháp và duy trì hoạt động trên thị trường (Scott, 2014).

- *Mạng lưới cung ứng (supply network)*: là hệ thống các tổ chức tham gia vào quá trình sản xuất, vận chuyển và phân phối sản phẩm đến khách hàng cuối cùng. Theo Powell (1990), mạng lưới tổ chức là hình thức điều phối trung gian giữa thị trường và hệ thống phân cấp, trong đó các chủ thể liên kết với nhau thông qua quan hệ hợp tác để chia sẻ thông tin và nguồn lực. Trong quản trị chuỗi cung ứng hiện đại, cấu trúc và mức độ hợp tác trong mạng lưới có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Christopher, 2016).

- *Năng lực số (digital capability)*: là khả năng của doanh nghiệp trong việc khai thác và ứng dụng công nghệ số nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo ra giá trị mới. Theo Bharadwaj (2000), năng lực công nghệ thông tin là nguồn lực chiến lược giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả vận hành và tạo lợi thế cạnh tranh. Năng lực số không chỉ bao gồm hạ tầng công nghệ mà còn liên quan đến khả năng tích hợp dữ liệu, phân tích thông tin và triển khai các giải pháp số trong quy trình kinh doanh, qua đó hỗ trợ đổi mới và nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp (Kane et al., 2015).

2.2. Các lý thuyết nền tảng

2.2.1. Lý thuyết nguồn lực doanh nghiệp

Lý thuyết nguồn lực doanh nghiệp (Resource Based View - RBV) cho thấy lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp bắt nguồn từ các nguồn lực và năng lực nội tại. Theo Barney (1991), các nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cần đáp ứng các tiêu chí VRIN gồm giá trị, tính hiếm, khó bắt

chước và khó thay thế.

RBV nhấn mạnh vai trò của các nguồn lực vô hình như tri thức tổ chức, năng lực công nghệ và năng lực quản trị trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn (Grant, 2016). Trong bối cảnh chuyển đổi số, năng lực số được xem là một nguồn lực chiến lược giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động và thúc đẩy đổi mới.

2.2.2. Lý thuyết thể chế

Lý thuyết thể chế cho thấy, hành vi và chiến lược của doanh nghiệp không chỉ chịu tác động của các yếu tố kinh tế mà còn bị chi phối bởi môi trường thể chế. Theo DiMaggio và Powell (1983), các tổ chức thường chịu 3 dạng áp lực thể chế gồm áp lực cưỡng chế, chuẩn mực và mô phỏng.

Những áp lực này thúc đẩy doanh nghiệp điều chỉnh cấu trúc tổ chức và chiến lược nhằm đạt được tính hợp pháp trong môi trường kinh doanh. Do đó, lý thuyết thể chế giúp giải thích xu hướng đồng hình tổ chức (institutional isomorphism) giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành hoặc lĩnh vực (Scott, 2014).

2.2.3. Lý thuyết mạng lưới

Lý thuyết mạng lưới (Network Theory) nhấn mạnh vai trò của các mối quan hệ liên kết giữa các tổ chức trong việc tạo ra giá trị và chia sẻ nguồn lực. Theo Granovetter (1985), các mối quan hệ xã hội và mạng lưới hợp tác đóng vai trò quan trọng trong việc truyền tải thông tin và tạo ra cơ hội kinh doanh.

Trong quản trị chuỗi cung ứng hiện đại, doanh nghiệp ngày càng phụ thuộc vào các mạng lưới hợp tác với nhà cung cấp, khách hàng và các đối tác khác nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và thúc đẩy đổi mới (Powell, 1990).

2.2.4. Lý thuyết năng lực động

Lý thuyết năng lực động (Dynamic Capability Theory) nhấn mạnh khả năng của doanh nghiệp trong việc thích ứng với môi trường kinh doanh biến động. Theo Teece, Pisano và Shuen (1997), năng lực động là khả năng tích hợp, xây dựng và tái cấu trúc các nguồn lực nội tại và bên ngoài nhằm đáp ứng các thay đổi của môi trường.

Trong bối cảnh công nghệ và thị trường thay

đổi nhanh chóng, năng lực động giúp doanh nghiệp liên tục đổi mới và tái cấu trúc nguồn lực để duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn.

2.3. Lý thuyết đồng tiến hóa trong quản trị chiến lược

Lý thuyết đồng tiến hóa (co-evolution) giải thích quá trình các hệ thống phát triển và thích nghi lẫn nhau theo thời gian. Trong quản trị chiến lược, cách tiếp cận này nhấn mạnh sự tương tác liên tục giữa doanh nghiệp và môi trường kinh doanh, trong đó các yếu tố như thể chế, thị trường và công nghệ luôn tác động qua lại lẫn nhau (Lewin & Volberda, 1999).

Theo quan điểm này, sự thay đổi của doanh nghiệp không chỉ là phản ứng trước môi trường mà còn là kết quả của quá trình tương tác 2 chiều giữa doanh nghiệp và môi trường thể chế (Lewin, Long, & Carroll, 1999). Trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số, sự phát triển của doanh nghiệp gắn liền với sự tương tác giữa thể chế, mạng lưới cung ứng và công nghệ, hình thành quá trình đồng tiến hóa.

2.4. Tổng quan nghiên cứu

Lợi thế cạnh tranh là chủ đề trung tâm trong quản trị chiến lược, khởi nguồn từ các chiến lược dẫn đầu chi phí và khác biệt hóa (Porter, 1985; Porter, 1990). Các nghiên cứu sau đó mở rộng sang cách tiếp cận dựa trên nguồn lực, nhấn mạnh vai trò của tài sản, tri thức và năng lực cốt lõi trong hình thành lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990). Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu vẫn tập trung vào các yếu tố nội tại của doanh nghiệp mà chưa xem xét đầy đủ sự tương tác với môi trường thể chế và các mối quan hệ mạng lưới.

Trong lĩnh vực thể chế, các nghiên cứu cho thấy môi trường thể chế ảnh hưởng quan trọng đến hành vi và chiến lược của doanh nghiệp thông qua các áp lực cưỡng chế, chuẩn mực và mô phỏng (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014). Tuy nhiên, các nghiên cứu này thường xem thể chế như yếu tố tác động một chiều, chưa làm rõ quá trình tương tác và phản hồi giữa doanh nghiệp và môi trường thể chế.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu về chuỗi cung ứng và logistics nhấn mạnh vai trò của hợp tác liên tổ chức trong nâng cao hiệu quả hoạt động và giảm chi phí logistics (Christopher, 2016). Trong bối cảnh Việt Nam, một số nghiên cứu cũng chỉ ra phát triển mạng lưới cung ứng và cải thiện hoạt động logistics có ý nghĩa quan trọng đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và chuỗi giá trị nông sản thực phẩm (Nguyễn An Hà, 2021; Trần Thị Thanh Xuân et al., 2023). Đồng thời, sự phát triển của công nghệ số và các giải pháp như blockchain, dữ liệu lớn góp phần nâng cao tính minh bạch và hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng (Nguyen et al., 2023; Dao et al., 2023). Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu vẫn tiếp cận các yếu tố này riêng lẻ, thiếu khung phân tích tích hợp để giải thích sự tương tác giữa thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số trong quản trị doanh nghiệp..

2.5. Khoảng trống nghiên cứu

Từ tổng quan các nghiên cứu trước, có 3 khoảng trống chính.

Thứ nhất, nghiên cứu còn thiếu khung phân tích tích hợp giữa thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số để giải thích sự hình thành lợi thế cạnh tranh bền vững.

Thứ hai, cơ chế tương tác 2 chiều hay đồng tiến hóa giữa doanh nghiệp và môi trường thể chế vẫn chưa được phân tích đầy đủ.

Thứ ba, nghiên cứu về doanh nghiệp cung cấp thực phẩm chưa chế biến tại các đô thị lớn như Thành phố Hồ Chí Minh còn hạn chế, mặc dù lĩnh vực này có vai trò quan trọng đối với an ninh lương thực và phát triển kinh tế đô thị.

Do đó, nghiên cứu này tập trung xây dựng khung phân tích về cơ chế đồng tiến hóa giữa thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số trong quản trị doanh nghiệp, với bối cảnh Thành phố Hồ Chí Minh. Cách tiếp cận này nhằm bổ sung khoảng trống nghiên cứu hiện nay, đồng thời cung cấp cơ sở lý luận và hàm ý quản trị cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp cung ứng thực phẩm trong môi trường đô thị hiện đại.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo cách tiếp cận

kết hợp nhằm đảm bảo tính hệ thống và độ tin cậy của kết quả. Trước hết, nghiên cứu tiến hành tổng quan tài liệu trong và ngoài nước liên quan đến thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số nhằm xác định khoảng trống nghiên cứu và xây dựng khung phân tích về cơ chế đồng tiến hóa giữa các yếu tố.

Bên cạnh đó, nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính thông qua phỏng vấn sâu với 12 đối tượng, gồm 7 nhà quản lý doanh nghiệp cung ứng thực phẩm, 3 chuyên gia logistics và 2 cán bộ quản lý nhà nước tại Thành phố Hồ Chí Minh. Các đối tượng được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích. Thời gian thu thập dữ liệu từ tháng 6 đến tháng 8/2025.

Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phân tích nội dung, so sánh và tổng hợp nhằm xác định các chủ đề chính và hoàn thiện mô hình nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Mô hình nghiên cứu

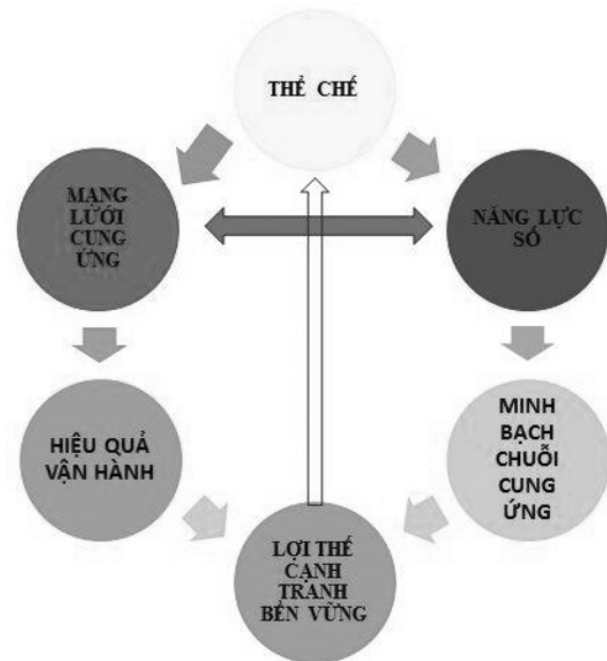
Trên cơ sở tổng hợp các nền tảng lý thuyết và kết quả phỏng vấn chuyên gia, nghiên cứu xây dựng mô hình cơ chế đồng tiến hóa giữa thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số trong quản trị doanh nghiệp. Mô hình được hình thành dựa trên sự tích hợp của lý thuyết thể chế (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014), lý thuyết nguồn lực doanh nghiệp - RBV (Barney, 1991), lý thuyết mạng lưới (Powell, 1990; Granovetter, 1985), lý thuyết năng lực động (Teece et al., 1997) và cách tiếp cận đồng tiến hóa trong quản trị chiến lược (Lewin & Volberda, 1999).

Kết quả tổng hợp từ phỏng vấn cho thấy các chuyên gia đều nhận định môi trường thể chế có vai trò định hướng đối với hoạt động của doanh nghiệp, đồng thời ảnh hưởng đến khả năng hình thành mạng lưới hợp tác và mức độ ứng dụng công nghệ số trong quản trị. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu được đề xuất nhằm mô tả mối quan hệ tương tác giữa 3 yếu tố gồm thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số trong quá trình phát triển của doanh nghiệp.

Hình 1 thể hiện cấu trúc tổng thể của mô hình nghiên cứu, trong đó môi trường thể chế đóng vai trò nền tảng, mạng lưới cung ứng và năng lực số

là 2 năng lực tổ chức trung gian, và sự phát triển của doanh nghiệp tạo ra tác động phản hồi trở lại môi trường thể chế.

Hình 1. Mô hình cơ chế đồng tiến hóa giữa thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số trong quản trị doanh nghiệp



(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả, 2025)

4.2. Kết quả nghiên cứu về cơ chế đồng tiến hóa giữa các yếu tố

Kết quả phân tích dữ liệu thu thập từ phỏng vấn chuyên gia và nhà quản lý cho thấy 3 nhóm yếu tố gồm môi trường thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số có mối quan hệ tương tác chặt chẽ trong hoạt động của doanh nghiệp. Các ý kiến phỏng vấn sau khi được mã hóa và phân tích nội dung đã được tổng hợp thành 3 nhóm chủ đề chính, phản ánh vai trò của từng yếu tố trong mô hình nghiên cứu.

4.2.1. Vai trò của môi trường thể chế

Kết quả phỏng vấn cho thấy, môi trường thể chế được xem là yếu tố nền tảng định hình môi trường hoạt động của doanh nghiệp. Phần lớn ý kiến cho thấy, các quy định pháp luật, chính sách quản lý và tiêu chuẩn thị trường có ảnh hưởng trực tiếp đến

cách thức tổ chức và vận hành của doanh nghiệp.

Các chuyên gia nhận định sự thay đổi của các quy định liên quan đến an toàn thực phẩm, truy xuất nguồn gốc và quản lý thị trường buộc doanh nghiệp phải điều chỉnh quy trình hoạt động và tăng cường ứng dụng công nghệ trong quản lý thông tin. Điều này cho thấy môi trường thể chế không chỉ đóng vai trò kiểm soát mà còn tạo động lực thúc đẩy doanh nghiệp nâng cao năng lực quản trị và đổi mới hoạt động.

Kết quả này phù hợp với quan điểm của lý thuyết thể chế, trong đó các tổ chức chịu tác động từ các áp lực cường chế, chuẩn mực và mô phỏng trong môi trường hoạt động (DiMaggio & Powell, 1983).

4.2.2. Vai trò của mạng lưới cung ứng

Kết quả phỏng vấn cho thấy mạng lưới cung ứng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các nhà quản lý doanh nghiệp cho thấy, việc thiết lập quan hệ hợp tác ổn định với nhà cung cấp, nhà phân phối và các đối tác thị trường giúp đảm bảo nguồn cung ổn định và nâng cao chất lượng sản phẩm.

Ngoài ra, nhiều ý kiến cho biết, các doanh nghiệp có mạng lưới cung ứng chặt chẽ thường có khả năng thích ứng tốt hơn với sự thay đổi của thị trường. Việc duy trì quan hệ hợp tác lâu dài với các đối tác giúp doanh nghiệp chia sẻ thông tin, giảm chi phí giao dịch và nâng cao hiệu quả điều phối hoạt động trong chuỗi cung ứng.

Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu về lý thuyết mạng lưới, trong đó các mối quan hệ hợp tác được xem là nguồn lực quan trọng giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức (Powell, 1990).

4.2.3. Vai trò của năng lực số

Kết quả phỏng vấn cho thấy năng lực số ngày càng được xem là yếu tố quan trọng trong quản trị doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số. Các chuyên gia cho thấy, việc ứng dụng các công nghệ số như hệ thống quản trị dữ liệu, truy xuất nguồn gốc và nền tảng kết nối thông tin giúp nâng cao tính minh bạch và hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng.

Một số ý kiến cũng nhấn mạnh doanh nghiệp có mức độ ứng dụng công nghệ số cao thường có khả năng phản ứng nhanh hơn trước các thay đổi

Bảng 1. Tổng hợp kết quả phỏng vấn về cơ chế đồng tiến hóa

Nhóm yếu tố	Nội dung chính rút ra từ phỏng vấn	Ý nghĩa đối với mô hình nghiên cứu
Môi trường thể chế	Các quy định pháp luật và tiêu chuẩn quản lý có ảnh hưởng trực tiếp đến quy trình vận hành và ứng dụng công nghệ của doanh nghiệp	Là yếu tố nền tảng định hướng hoạt động và tạo áp lực đổi mới
Mạng lưới cung ứng	Quan hệ hợp tác ổn định với nhà cung cấp và đối tác giúp đảm bảo nguồn cung và giảm chi phí giao dịch	Là năng lực trung gian giúp nâng cao hiệu quả hoạt động
Năng lực số	Ứng dụng công nghệ số giúp nâng cao minh bạch thông tin và hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng	Là yếu tố thúc đẩy đổi mới và thích ứng
Sự tương tác giữa các yếu tố	Các yếu tố có mối quan hệ 2 chiều, tác động lẫn nhau trong quá trình phát triển doanh nghiệp	Hình thành cơ chế đồng tiến hóa giữa doanh nghiệp và môi trường

Nguồn: Kết quả tổng hợp từ phỏng vấn chuyên gia và nhà quản lý (2025)

của thị trường và yêu cầu quản lý. Điều này cho thấy năng lực số không chỉ là công cụ hỗ trợ vận hành mà còn là yếu tố quan trọng thúc đẩy đổi mới và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Kết quả này phù hợp với quan điểm của lý thuyết năng lực động, trong đó khả năng thích ứng với môi trường thông qua đổi mới công nghệ được xem là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh (Teece et al., 1997).

4.2.4. Cơ chế đồng tiến hóa giữa các yếu tố

Khi xem xét mối quan hệ tổng thể giữa các yếu tố, kết quả nghiên cứu cho thấy tồn tại sự tương tác 2 chiều giữa môi trường thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số.

Cụ thể, các thay đổi trong môi trường thể chế tạo ra yêu cầu mới đối với doanh nghiệp, thúc đẩy doanh nghiệp tăng cường hợp tác trong mạng lưới cung ứng và đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong quản trị. Ngược lại, khi doanh nghiệp phát triển và mở rộng quy mô hoạt động, việc hình thành các mạng lưới hợp tác hiệu quả và ứng dụng công nghệ số có thể tạo ra những tác động phản hồi đối với môi trường thể chế, góp phần thúc đẩy việc hoàn thiện các quy định và tiêu chuẩn quản lý.

Như vậy, kết quả nghiên cứu cho thấy 3 yếu tố gồm môi trường thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số không tồn tại độc lập mà có mối quan hệ tương tác liên tục, hình thành cơ chế đồng tiến hóa giữa doanh nghiệp và môi trường kinh doanh. Cơ chế này phản ánh quá trình thích ứng lẫn nhau giữa các yếu tố theo thời gian, phù hợp với quan điểm của lý thuyết đồng tiến hóa trong quản trị chiến lược.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu đã tổng hợp và hệ thống hóa các nền tảng lý thuyết liên quan đến thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số trong quản trị doanh nghiệp, đồng thời kết hợp với kết quả phỏng vấn chuyên gia và nhà quản lý nhằm làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố trong thực tiễn quản trị. Trên cơ sở tích hợp các lý thuyết nguồn lực doanh nghiệp, thể chế, mạng lưới và năng lực động, nghiên cứu

đã xây dựng khung phân tích về cơ chế đồng tiến hóa giữa các yếu tố trong môi trường kinh doanh.

Kết quả phân tích từ phỏng vấn cho thấy môi trường thể chế được xác định là yếu tố nền tảng có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp thông qua các quy định pháp luật, tiêu chuẩn quản lý và yêu cầu về minh bạch thông tin. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy việc xây dựng mạng lưới cung ứng ổn định giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các chủ thể trong chuỗi giá trị, đảm bảo nguồn cung và giảm chi phí giao dịch. Bên cạnh đó, năng lực số được ghi nhận là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng quản trị thông tin, tăng cường tính minh bạch và cải thiện hiệu quả vận hành.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu còn chỉ ra, giữa môi trường thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số tồn tại mối quan hệ tương tác 2 chiều. Sự thay đổi của môi trường thể chế có thể thúc đẩy doanh nghiệp điều chỉnh phương thức hợp tác và tăng cường ứng dụng công nghệ số trong quản trị. Ngược lại, quá trình phát triển của doanh nghiệp thông qua việc mở rộng mạng lưới hợp tác và nâng cao năng lực số cũng có thể tạo ra những tác động phản hồi đối với môi trường thể chế, góp phần hoàn thiện các quy định và tiêu chuẩn quản lý.

Như vậy, kết quả nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực tiễn củng cố cho quan điểm của lý thuyết đồng tiến hóa trong quản trị chiến lược, trong đó các yếu tố tổ chức và môi trường kinh doanh có sự tương tác và thích nghi lẫn nhau theo thời gian. Nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở lý luận về cơ chế đồng tiến hóa giữa thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số trong quản trị doanh nghiệp, đồng thời cung cấp cơ sở khoa học cho việc đề xuất các hàm ý quản trị nhằm hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng lực thích ứng trong bối cảnh chuyển đổi số.

5.2. Hàm ý quản trị

5.2.1. Hàm ý đối với doanh nghiệp cung cấp thực phẩm chưa qua chế biến

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, các doanh nghiệp cung cấp thực phẩm chưa qua chế biến cần

chú trọng phát triển các năng lực tổ chức dài hạn nhằm thích ứng với yêu cầu ngày càng cao của môi trường kinh doanh và các quy định về minh bạch chuỗi cung ứng.

Trước hết, doanh nghiệp cần xây dựng mạng lưới cung ứng ổn định thông qua việc thiết lập quan hệ hợp tác chặt chẽ với nhà cung cấp, nhà phân phối và các đối tác trong chuỗi giá trị. Việc duy trì mạng lưới hợp tác bền vững giúp đảm bảo nguồn cung ổn định, nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm chi phí giao dịch.

Bên cạnh đó, đầu tư vào năng lực số là yếu tố quan trọng giúp nâng cao hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng. Việc ứng dụng các giải pháp công nghệ như truy xuất nguồn gốc, quản trị dữ liệu và minh bạch thông tin góp phần nâng cao hiệu quả vận hành và đáp ứng yêu cầu quản lý. Sự kết hợp giữa mạng lưới cung ứng và năng lực số sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng thích ứng với môi trường thể chế.

5.2.2. Hàm ý đối với cơ quan quản lý nhà nước

Từ góc độ môi trường thể chế, cơ quan quản lý

nhà nước cần tạo lập môi trường kinh doanh thuận lợi cho doanh nghiệp cung ứng thực phẩm thông qua việc hoàn thiện chính sách và nâng cao tính minh bạch trong quản lý.

Trước hết, cần đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính theo hướng số hóa nhằm giảm chi phí giao dịch và nâng cao hiệu quả quản lý. Việc ứng dụng công nghệ số trong quản lý nhà nước sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong quá trình thực hiện các thủ tục kinh doanh.

Bên cạnh đó, việc phát triển hạ tầng logistics và triển khai các chương trình hỗ trợ chuyển đổi số cho doanh nghiệp sẽ góp phần nâng cao năng lực quản trị và khả năng cạnh tranh. Đồng thời, cần tăng cường kết nối giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng nhằm hình thành mạng lưới hợp tác hiệu quả và minh bạch hơn.

Những giải pháp này góp phần xây dựng hệ sinh thái cung ứng thực phẩm hiện đại, trong đó môi trường thể chế, mạng lưới cung ứng và năng lực số tương tác chặt chẽ, thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Nguyễn An Hà (2021). Phát triển chuỗi cung ứng nông sản thực phẩm ngắn ở Việt Nam trong bối cảnh mới. Những vấn đề Kinh tế và Chính trị Thế giới, 303(7), 66-75.
- Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bharadwaj A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.
- Dao Thu Ha, Ha Van Sang, & Nguyen The Anh (2023). Logistics and supply chain risk management in Vietnam. *International Journal of Supply Chain Management*.
- DiMaggio P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Granovetter M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley.
- Kane G. C., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.
- Lewin A. Y., Long C. P., & Carroll T. N. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 535-550.
- Lewin A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- Nguyen Le Thanh et al. (2023). Blockchain adoption in logistics companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Cogent Business & Management*, 10(1).

- North D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.
- Porter M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Porter M. E. (1990). The competitive advantage of nations. Free Press.
- Powell W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295--336.
- Prahalad C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79--91.
- Powell W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295--336.
- Scott W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). Sage Publications.
- Teece D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509--533.
- Tran Thi Thanh Xuan, Pham Hong Quach, Nguyen Van Thinh, Ta Thi Hoa, & Nguyen Thanh Tu (2023). The efficiency and performance of the logistics global supply chain activities to Vietnam exportation: An empirical case study. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4).

Ngày nhận bài: 11/02/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/02/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 05/03/2026

A REVIEW OF CO-EVOLUTIONARY MECHANISMS AMONG INSTITUTIONS, SUPPLY NETWORKS, AND DIGITAL CAPABILITIES IN CORPORATE GOVERNANCE

• DUONG HUU DUC

Quang Trung High School, Go Vap ward, Ho Chi Minh City

ABSTRACT:

This study develops an analytical framework to explain the co-evolutionary dynamics among institutions, supply networks, and digital capabilities in corporate governance. Combining theoretical synthesis with evidence from in-depth interviews, the research integrates perspectives from institutional theory, the resource-based view, network theory, and dynamic capabilities to construct a comprehensive model of firm - environment interactions. The proposed framework elucidates the bidirectional relationships through which firms both adapt to and shape their external environments. The findings advance the theoretical understanding of co-evolutionary mechanisms and provide a systematic foundation for analyzing governance in increasingly digital and networked business contexts.

Keywords: co-evolution, institution, supply networks, digital capability, enterprise management.