



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Kielitaito kilpailuvaltina

Kielitaidon vaikutus kilpailuun inhimillisen pääoman muotona

Johtamisen ja organisoinnin kandidaatintutkielma

Laatija:
Verna Antin

Ohjaaja:
KTT Hilpi Kangas

29.4.2024
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Verna Antin

Otsikko: Kielitaito kilpailuvalttina. Kielitaidon vaikutus kilpailuettuun inhimillisen pääoman muotona.

Ohjaaja: KTT Hilpi Kangas

Sivumäärä: 37 sivua

Päivämäärä: 29.4.2024

Erityisesti teknologian nopeamman kehityksen sekä globalisaation kaltaiset megatrendit ovat muuttaneet liiketoimintaympäristöä perusteellisesti viime vuosikymmenten aikana. Muutokset ovat vaikuttaneet merkittävästi yritysten toimintaan. Kilpailu markkinoilla on kovempaa kuin koskaan aikaisemmin ja kilpailuedun saavuttaminen globaalissa maailmassa on vaikeutunut huomattavasti. Näin ollen ainutlaatuisien aineettomien omistuksien merkitys liiketoiminnan menestyksen kannalta on suuri. Inhimillisen pääoman merkitys osana aineettomia hyödykkeitä on kasvanut, sillä osaaminen on lähes kaiken yritystoiminnan keskeinen menestystekijä. Kielitaidon voidaan katsoa kuuluvan osaksi inhimillistä pääomaa. Vaikka kansainvälisen liiketoiminnan yleiskieli on englanti, tarvitaan laajempaa kielitaitoa kansainvälisillä markkinoilla menestymiseen. Kielitaito mahdollistaa esimerkiksi sujuvan kommunikaation sekä sitä kautta tehokkaan operoimisen monikielisessä liiketoimintaympäristössä. Parhaimmillaan laajat kieliresurssit luovat osaltaan yritykselle kilpailuetua.

Tämä tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Aineistona on käytetty erityisesti kansainväliseen liiketoimintaan, kilpailuettuun, inhimilliseen pääomaan sekä kielitaitoon perustuvia vertaisarvioituja artikkeleita johtamisen ja organisaatioteorian alan keskeisistä kausijulkaisuista. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli selvittää, voiko kielitaidolla inhimillisen pääoman muotona saavuttaa kilpailuetua.

Kielitaidolla voidaan tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella todeta olevan yhteys kilpailuettuun, mutta yhteys ei ole yksiselitteinen. Menestyminen globaaleilla markkinoilla vaatii erityisesti inhimillisen pääoman resurssien yhdistämistä. Yhdistämällä inhimillisen pääoman resursseja uniikilla tavalla, yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan ja mahdollisesti saavuttamaan jopa kilpailuedun. Englannin kielen hallitsevan aseman vuoksi muiden kielten osaamista ei kuitenkaan koeta yhtä tärkeäksi.

Jatkotutkimusta muiden kuin englannin kielen osaamisesta tarvitaan, jotta voidaan paremmin analysoida laajan kielitaidon merkitystä liiketoiminnan sekä kilpailuedun saavuttamisen kannalta. Suomen kontekstissa on tärkeää selvittää, millainen merkitys erityisesti Suomen tärkeiden kauppakumppaneiden Saksan sekä Ruotsin kielten osaamisella on muun muassa vientiyriyten toimintaan ja sitä kautta maan talouteen.

Avainsanat: Kielitaito, kilpailuetu, inhimillinen pääoma

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	7
2	Kilpailuetu	10
2.1	Kilpailuedun määritelmä	10
2.2	Kilpailuedun malleja	12
2.3	Kilpailuetu tämän päivän liiketoimintaympäristössä	13
3	Aineettomat hyödykkeet	15
3.1	Aineettomien hyödykkeiden määritelmä	15
3.2	Inhimillinen pääoma	16
3.3	Kielitaito inhimillisen pääoman muotona	18
4	Kielitaito kilpailuvalttina	20
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	24
	Lähteet	27

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1 KILPAILUEDUN STRATEGIAT. MUKAILTU PORTER 1985A.	10
KUVIO 2 AINEETTOMAT HYÖDYKKEET. MUKAILTU GOURI & JAIN 2012.	16

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1 VRIO-MALLI. MUKAILTU BARNEY & HESTERLY 2015.	12
---	----

1 Johdanto

Suomen ainoa, omissa käsissä oleva globaali kilpailuetu on osaaminen (Keskuskauppakamari 2020, 8). Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen kykyä luoda kilpailijoitaan suhteellisesti enemmän taloudellista arvoa, mikä ylittää sen tuotannosta aiheutuneet kustannukset (Porter 1985a; Peteraf & Barney 2003). Etenkin tulevaisuuden menestyksen ja kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta osaamisen ylläpitäminen on ratkaiseva tekijä (Keskuskauppakamari 2020, 8). Osaaminen onkin yksi inhimillisen pääoman keskeinen elementti (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 6). Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan kaikkea ihmisessä ruumiillistuvaa tietoa (Coff 2002, 108). Suomen Pankin (2021, 1–2) pitkän aikavälin inhimillisen pääoman ennusteen mukaan inhimillinen pääoma Suomen taloudessa alkaa kuitenkin laskemaan 2040- luvulle tultaessa ja voi jatkaa supistumistaan jopa 2070- luvulle asti. Myös kieliä ja kielitaitoa voidaan pitää inhimillisen pääoman muotona (Welch ym. 2005; Holborow 2018). Inhimillisen pääoman supistuminen vaikuttaa siis myös suomalaisten kielitaitoon osana osaamista.

Mediassa onkin tasaisin väliajoin käyty keskustelua kielitaidon merkityksestä niin yksilö- kuin yhteiskuntatasollakin. Elinkeinoelämän keskusliiton (2014, 7–8) julkaiseman raportin mukaan Suomi on kehittynyt 2000- luvun alusta lähtien entistä globaalimpaan suuntaan eikä kielitaitoa tarvita enää pelkästään monikansallisissa suuryrityksissä. Kielitaito on nykyään toimintaedellytyksenä myös suomalaisille startup-yrityksille sekä pienille ja keskisuurille yrityksille.

Englannin kielen asema maailman yleiskielenä on kuitenkin vähentänyt kielitaidon merkityksellisyysmielikuvaa Suomessa, sillä englannin kielellä uskotaan pärjättävän kaikkialla maailmassa (HS 5.9.2020). Suomalaisten kaventuneen kielitaidon vaikutuksia maan talouteen ei vielä tunneta, mutta työelämästä kantautuu painava viesti monipuolisen kielitaidon merkityksen puolesta (Yle 21.3.2018). Suomen kaksi tärkeintä kauppakumppania viennin arvossa mitattuna ovat Saksa sekä Ruotsi (Tulli 7.3.2024). Ruotsin kielen osaaminen on heikentynyt merkittävästi Suomessa, vaikka sen osaamiselle on yhä tarvetta esimerkiksi juuri Suomen ja Ruotsin läheisten kahdenvälisen suhteiden vuoksi (Kauppalehti 1.11.2021). Myös saksan kielen osaajia on Suomessa tällä hetkellä niin vähän, että yritykset kilpailevat heistä ja kielitaidolla erottautuminen voi olla yrityksille jopa kilpailuetu (Yle 29.3.2021; Kauppalehti 22.11.2023).

Tämä tutkielma käsittelee kielitaitoa inhimillisen pääoman muotona ja sen mukanaan tuomaa mahdollista kilpailuetua. Tutkielma keskittyy inhimillisen pääoman käyttöön, kilpailuedun saavuttamiseen sekä sen ylläpitämiseen yritysten näkökulmasta. Tutkielma nostaa esille myös teknologian kehityksen ja digitalisaation mukanaan tuomat muutokset työelämän vaatimuksiin sekä inhimillisen pääoman merkityksellisyyteen tämän päivän globaalissa liiketoimintaympäristössä. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten inhimillinen pääoma vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin saavuttaa kilpailuetua ja voiko erityisesti kielitaidolla inhimillisen pääoman muotona saavuttaa kilpailuetua tämän päivän muuttuneessa liiketoimintaympäristössä. Tutkielman päätutkimuskysymys:

Voiko kielitaidolla inhimillisen pääoman muotona saavuttaa kestäväää kilpailuetua?

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja sen aineisto muodostuu pääasiallisesti vertaisarvioituista akateemisista kausijulkaisuista. Aineiston muodostamisessa on pyritty kiinnittämään huomiota erityisesti kausijulkaisuiden laatuun tasoluokituksen avulla. Lisäksi aineisto on pyritty mahdollisuuksien mukaan rajaamaan erityisesti johtamisen, organisaatiotutkimuksen sekä kansainvälisen liiketoiminnan alan vertaisarvoituihin kausijulkaisuihin. Aineiston muodostamisessa on myös pyritty myös huomiomaan alan keskeisiä aiempia tutkimuksia kautta aikojen sekä tuomaan niiden rinnalle mahdollisimman tuoretta tutkimustietoa.

Tutkielma on esitetty viidessä osassa. Johdantoa seuraa kilpailuedun käsitteiden sekä teorian esittely. Luvussa 3 käsitellään aineettomia hyödykkeitä, pääpainona kuitenkin inhimillinen pääoma sekä kielitaito inhimillisen pääoman muotona. Luku 4 keskittyy analysoimaan kielitaitoa kilpailuedun lähteenä. Luvussa 5 esitellään yhteenveto, johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset.

Kilpailuetua on tutkittu paljon ja sitä voidaan pitää jopa ainaisena aiheena alan tutkimuksessa. Aiemmassa tutkimuksessa onkin jo pitkään tunnettu erilaisia kilpailuun vaikuttavia tekijöitä. (Nayak ym. 2022, 964, 971.) Esimerkiksi Chamberlinin (1933) teos kuvaa erilaisia markkinarakenteita ja sitä, miten yritykset kilpailevat markkinoilla. Käänteentekevä ajanjakso kilpailuedun tutkimuksen saralla alkoi Porterin (1985a) ehdottaessa, että kilpailuetua syntyy yrityksen asiakkailleen luoman arvon ylittäessä arvon luomisesta aiheutuneet kustannukset. Vuotta aiemmassa tutkimuksessa Wernefelt (1984) esitti ajatuksen yrityksen resurssien merkityksestä kilpailuedulle. Ajatuksen

pohjalta muodostui myöhemmin resurssipohjainen näkemys kilpailuedun saavuttamiseen (Nayak ym. 2022, 972). Myöhemmässä tutkimuksessa teknologian on todettu vaikuttavan merkittävästi kilpailuedun saavuttamiseen ja sen ylläpitämiseen (Li & Ye 1999; Rai ym. 2006).

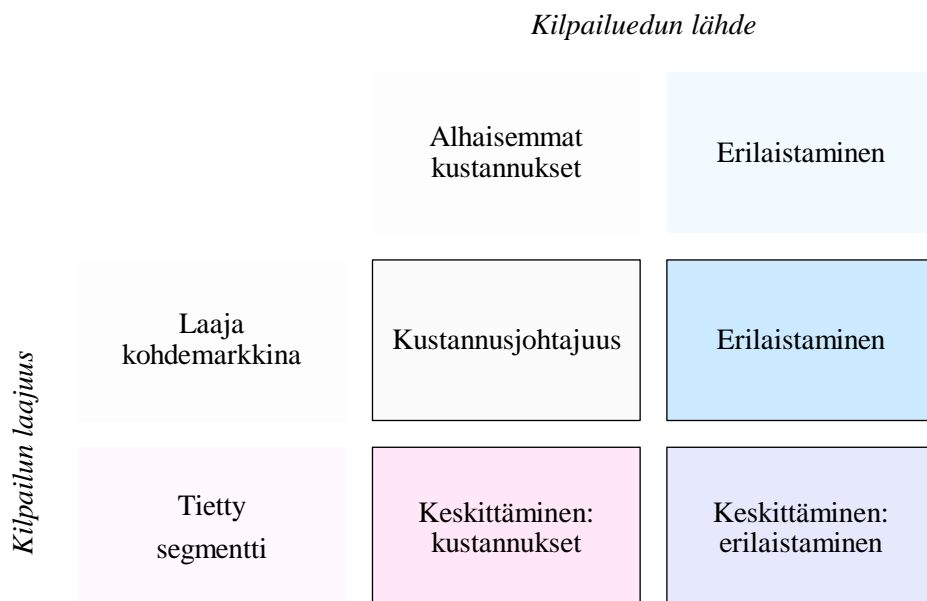
Mitä tulee inhimillisen pääoman aiempaan tutkimukseen, Schultz (1960; 1961) keskittyi tutkimuksessaan luomaan perustaa inhimillisen pääoman merkityksellisyydestä fyysisten resurssien rinnalla. Becker (1964) puolestaan laajensi alan tutkimusta kehittämällä yksilön kouluttautumisen merkitystä korostavan inhimillisen pääoman teorian. Mankiw ym. (1992) tutkimus talouskasvuun vaikuttavista tekijöistä nosti esille myös inhimillisen pääoman merkityksellisyyden pitkän ajan talouskasvun ajurina.

Yrityksen tietoon perustuvaa kilpailuetua alettiin käsitellä tutkimuksessa vasta 2000-luvun puolivälissä (Nayak ym. 2022, 975). Kielitaito inhimillisen pääoman muotona esiintyy aiemmassa tutkimuksessa, mutta suurimmaksi osaksi yksilön näkökulmasta. Esimerkiksi Chiswick ja Miller (2003) osoittivat tutkimuksessaan maahanmuuttajien kielitaidolla olevan keskeinen vaikutus heidän tulotasonsa muodostumiseen uudessa kotimaassaan. Aiempi tutkimus ei kuitenkaan ole keskittynyt merkittävästi tutkimaan kielitaidon vaikutusta organisaation suorituskykyyn tai etenkin kilpailutaidon muodostumiseen ja ylläpitämiseen, joten aihetta on merkityksellistä tutkia. Karhusen ym. (2018) mukaan aiempi tutkimus sekä ymmärrys kielellisistä resursseista kansainvälisen johtamisen alalla on kehittynyt implisiittisestä näkemyksestä kohti kielten käsitteellistämistä inhimillisenä ja erityisesti sosiaalisena ilmiönä.

2 Kilpailuetu

2.1 Kilpailuedun määritelmä

Saavuttaakseen kilpailuedun, yrityksen on tuotettava kilpailijoitaan suurempia nettohyötyjä joko erilaistamisella, alhaisemmilla kustannuksilla tai keskittymisstrategian avulla (Porter 1985a; Peteraf & Barney 2003). Nämä kilpailuedun kolme perusstrategiaa ovat esitettyinä kuviossa 1. Tuotteen tai palvelun erilaistamisella yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan jonkin erityisen, kuluttajien arvostaman piirteen avulla (Porter 1985a; Miller 1988). Kustannusjohtajuudella kilpailuedun lähteenä tarkoitetaan puolestaan yrityksen kykyä olla toimialansa edullisin valmistaja (Porter 1985a; Brandenburger & Stuart 1996; Daft ym. 2020). Kolmannen, niin kutsutun keskittämisstrategian tarkoituksena on kohdistua tiettyyn segmenttiin koko markkinan sijaan ja räätälöidä palvelemaan kyseisen segmentin tarpeita laajempia markkinoita palvelevia kilpailijoita tehokkaammin. Keskittämisstrategialla voidaan pyrkiä niin erilaistamiseen kuin kustannusjohtajuuteenkin tietyn segmentin sisällä. (Porter 1985a; Kim ym. 2004.)



Kuvio 1 Kilpailuedun strategiat. Mukailtu Porter 1985a.

Zollo ym. (2018, 1757) kuitenkin huomauttavat, ettei kustannusjohtajuusstrategian tai erilaistamisen valitseminen poissulje toisiaan. Kustannusjohtajuusstrategian onnistunut toteuttaminen vaatii esimerkiksi asiakastyytyväisyyden huomioimista, eikä

erilaistumisella ole mahdollista saavuttaa kestävä kilpailuetua ilman kustannustehokkuuteen panostamista. Toisaalta Porterin (1985a, 16) mukaan jokaista strategiaa harjoittava yritys tuskin saavuttaa yhdestäkään niistä etua ja jumittuu näin ollen niiden keskelle.

Kilpailuedun ja sitä kautta menestyksen saavuttamiseksi on useita eri näkökulmia. Keskeisten näkökulmien mukaan yrityksen kilpailuetu perustuu joko resursseihin tai markkinatilanteeseen. Resurssipohjainen näkökulma (*eng. resource-based view*) korostaa yrityksen resurssien merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa (Wernerfelt 1984; Barney 1991). Se ei kuitenkaan määrittele yksittäisten resurssien taloudellista arvoa vaan pyrkii tarjoamaan näkökulmia siihen, tuottavatko resurssit taloudellista arvoa vai eivät (Barney & Mackey 2016; Lopes ym. 2018). Lisäksi resurssipohjaiseen näkökulmaan liittyy tiettyjä oletuksia. Ensinnäkin yrityksen hallussa olevat resurssit ovat heterogeenisiä eli monimuotoisia ja toisistaan eroavia. Toiseksi resurssit eivät ole helposti liikuteltavissa tai kilpailijoiden jäljitettävissä. (Barney 1991; Conner 1991.) Davisin ja DeWittin (2021, 1663) mukaan resurssipohjainen näkökulma on yksi strategisen johtamisen merkityksellisimmistä teorioista ja se on saavuttanut harvinaisen hallitsevan aseman tieteenalalla. Markkinapohjainen näkökulma (*eng. market-based view*) puolestaan korostaa yrityksen menestymistä markkinoiden kautta (Makhija 2003, 437). Markkinapohjaisella näkökulmalla pyritään siis arvioimaan yrityksen suorituskykyä strategisen markkina-aseman ja sitä kautta kilpailun kautta (Steininger ym. 2011, 1). Yrityksen kilpailuedun voidaan kuitenkin katsoa määräytyvän näiden kahden keskeisen voiman yhteisvaikutuksen perusteella. Kilpailuetuun vaikuttaa näin ollen sisäinen voima yrityksen kyvyistä sekä resursseista, mutta myös ulkoinen voima yrityksen markkina-asemasta toimialalla. (Huang ym. 2015, 618.)

Kilpailuetua voi siis näkökulmasta riippuen syntyä eri lähteestä, mutta se voi olla myös kestoltaan vaihtelevaa. Yrityksen saavuttama kilpailuetu voi olla joko jatkuva (*eng. sustained competitive advantage*) tai tilapäistä (*eng. temporary competitive advantage*). Barney (1991, 103) sekä Porterin (1985a, 20) mukaan jatkuva kilpailuetu tarkoittaa nykyisten sekä potentiaalisten kilpailijoiden kyvyttömyyttä jäljitellä yrityksen strategiaa. Niin kauan, kun strategia pysyy jäljittelemättömissä, yrityksellä on kestävä kilpailuetu. Yritys muodostaa itselleen tilapäisen kilpailuedun käyttämällä arvokaita ja harvinaisia resursseja, mitkä ovat kuitenkin helposti kilpailijoiden jäljiteltävissä (Huang ym. 2015,

621). Resurssien laadun merkitystä kilpailuetuun ja sen keston tarkastellaan yksityiskohtaisemmin kilpailuedun malleja käsittelevässä luvussa 2.2.

2.2 Kilpailuedun malleja

Kilpailuedun ja sen saavuttamisen analysoimiseksi on kehitetty useita eri malleja. Mallit auttavat yrityksiä ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat kilpailuedun saavuttamiseen sekä sen ylläpitämiseen. Jay Barneyn (1991) resurssipohjaiseen näkökulmaan perustuva teoreettinen malli jatkuvan kilpailuedun läheistä muodostuu neljästä attribuutista. Mallin mukaisesti kestävän kilpailuedun neljä potentiaalista lähdettä ovat resurssien arvokkuus (*eng. value*), harvinaisuus (*eng. rareness*), jäljiteltävyys (*eng. imitability*) sekä korvattavuus (*eng. substitutability*). Myöhemmissä kirjoituksissaan Barney (1995) käyttää korvattavuuden tilalla hyviä organisointitaitoja (*eng. organization*), jotta resursseja pystytään todella hyödyntämään. Tästä kehittynyt VRIO-malli on käytössä yhä tänä päivänä tehokkaana keinona tarkastella yrityksen resursseihin perustuvaa kilpailuetua (Ferreira ym. 2022, 672).

Kuten taulukosta 1 ilmenee, yritys saavuttaa mallin mukaisen jatkuvan kilpailuedun ainoastaan resurssin ollessa arvokas, harvinainen, vaikeasti jäljiteltävissä oleva sekä lopulta hyvin organisoitu. Jos nämä kriteerit eivät täyty, yritys ei saavuta jatkuvaa kilpailuetua vaan vaikutus kilpailuun on joko haitallista, kilpailupariteetti tai tilapäinen kilpailuetu. Resurssipohjainen näkökulma tarjoaa VRIO-mallin kautta tärkeän näkökulman resurssien valinnasta sekä roolista kilpailuedun luomisessa dynaamisessa ympäristössä (Zahra 2021, 1857).

Resurssi:				Vaikutus kilpailuun
Arvokas	Harvinainen	Vaikeasti jäljiteltävissä	Hyvin organisoitu	
Ei	-	-	Ei ↑ ↓ Kyllä	Kilpailuhaitta
Kyllä	Ei	-		Kilpailupariteetti
Kyllä	Kyllä	Ei		Tilapäinen kilpailuetu
Kyllä	Kyllä	Kyllä		Jatkuva kilpailuetu

Taulukko 1 VRIO-malli. Mukailtu Barney & Hesterly 2015.

Porterin viiden kilpailuvoiman malli on toinen, kilpailuedun lähteitä kuvaava malli. Mallin mukaan kilpailun luonne ja taso riippuvat nimensä mukaisesti viidestä eri tekijästä. Kilpailuun vaikuttavat uusien tulokkaiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, tavarantoimittajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka sekä toimialan sisäinen kilpailu. (Porter 1979.) Kuten kilpailuedun resurssipohjainen näkökulma, myös Porterin viiden voiman malli on saavuttanut harvinaisen hallitsevan aseman strategisen johtamisen alalla (Grundy 2006; Davis & DeWitt 2021). Toisaalta yli 40 vuotta sitten kehitetty malli on saanut tänä päivänä osakseen myös kritiikkiä. Porterin viiden kilpailuvoiman mallia on kritisoitu muun muassa liian abstraktiksi sekä analyttiseksi, mutta toisaalta myös markkinoita liikaa yksinkertaistavaksi (Grundy 2006, 214–215). Yllä esitetyt mallit havainnollistavatkin yksinkertaistetusti kilpailuedun saavuttamista. Luvussa 2.3 esitetään kuitenkin tämän päivän liiketoimintaympäristön konkreettisia ominaispiirteitä, mitkä osaltaan vaikuttavat kilpailuedun muodostumiseen.

2.3 Kilpailuetu tämän päivän liiketoimintaympäristössä

Tämän päivän globaali liiketoimintaympäristö on dynamisempi kuin koskaan aikaisemmin, joten kilpailuedun merkitys korostuu. Digitalisaation sekä globalisaation kaltaiset megatrendit ovat tehneet liiketoimintaympäristöstä kompleksin sekä epävakaan alustan toimia (Haarhaus & Liening 2020; Harsch & Festing 2020). Lisäksi jatkuvasti kehittyvä teknologia tekee kilpailusta yhä kovempaa (Verhoef ym. 2021, 895). Yksi tämän päivän liiketoimintaympäristön suurista muutoksista ja sitä kautta haasteista liittyykin juuri digitaaliseen vallankumoukseen ja yhä digitaalisemmiksi muuttuviin yrityksiin sekä yhteiskuntaan (Daft ym. 2020, 6, 147). Digitaalisessa ja nopeatempoisessa taloudessa hyperkilpailu on uusi normaali. Tällaisessa ympäristössä kestävän kilpailuedun saavuttaminen on harvinaista, ellei jopa mahdotonta. (Knudsen ym. 2021, 367.)

Kuitenkin jo lähes 40 vuotta sitten teknologian kehityksen todettiin vaikuttavan merkittävästi yritysten väliseen kilpailuun (Porter 1985b; Parsons 1983). Myös Bettis ja Hitt (1995, 7) totesivat lähes 30 vuotta sitten teknologian mullistavan kilpailua ja etenkin 2000-luvulle siirryttäessä kilpailuympäristön muuttuvan täysin tuoden mukanaan uudenlaisia kysymyksiä, käsitteitä, ongelmia sekä haasteita. Knudsenin ym. (2021, 360) mukaan digitalisaatio on esimerkiksi tuhonnut järjestelmällisesti perinteisiä kilpailuedun lähteitä ja niiden tilalle on tullut ohikiitäviä ja tilapäisiä kilpailutekijöitä. Harneyn ja

Collingsin (2021, 3–4) mukaan teknologian kehitys ei ole kuitenkaan vaikuttanut pelkästään esimerkiksi työn luonteen muutokseen, vaan on muuttanut perusteellisesti myös työvoimalta vaadittavia taitoja. Lisääntynyt tietotyön määrä onkin muuttanut käsityksiä organisaatioiden toiminnasta, ja yksilöiden osaaminen on noussut merkittäväksi kilpailuedun saavuttamisen kannalta (Nummelin 2007, 131). Vaikka Porterin (1985a, 1) mukaan kilpailuetu onkin yrityksen kaiken toiminnan keskiössä, jatkuvan digitaalisen kehityksen myötä yhä dynaamisemmaksi muuttuva liiketoimintaympäristö haastaa yritykset uuden äärelle (ks. Harsch & Festing 2020). Uudenlaisen liiketoimintaympäristön keskiössä ovat aineettomat hyödykkeet, mukaan lukien inhimillinen pääoma (Daft ym. 2020, 7). Luvussa 3 analysoidaan yksityiskohtaisemmin inhimillistä pääomaa osana aineettomien hyödykkeiden kokonaisuutta.

3 Aineettomat hyödykkeet

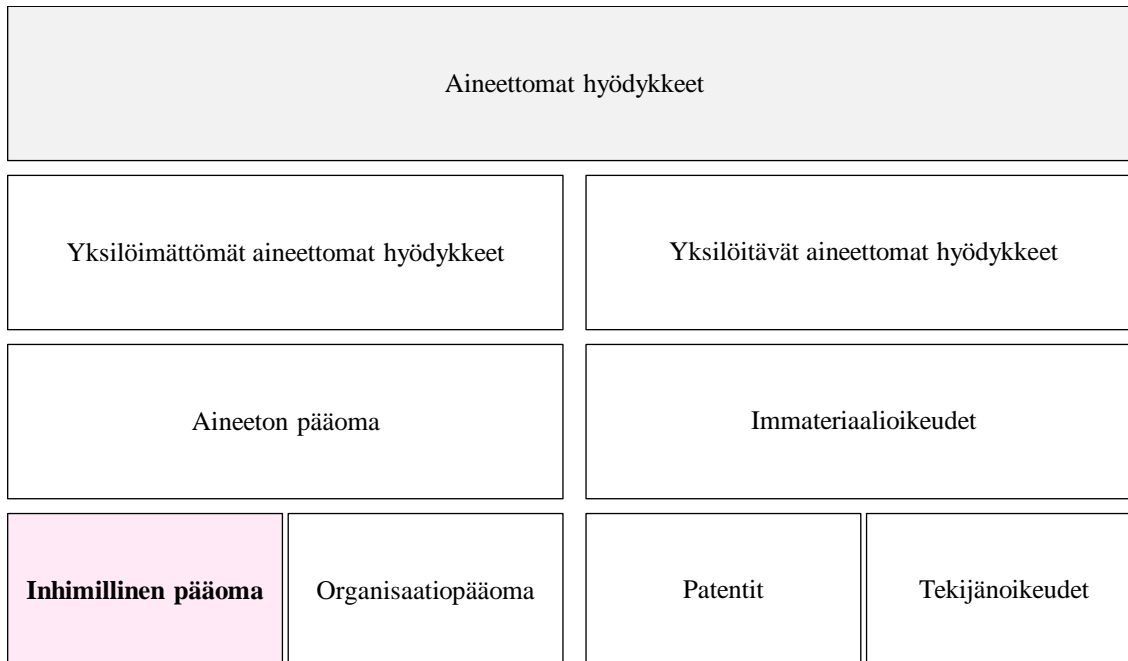
3.1 Aineettomien hyödykkeiden määritelmä

Yksi keskeisimmistä liiketoimintaympäristön muutoksista liittyy aineettomien hyödykkeiden merkityksen kasvuun yritysten arvonmuodostuksen lähteenä (Kanodia ym. 2004; Osinski ym. 2017; Daft ym. 2020). Aineettomilla hyödykkeillä tarkoitetaan arvokkaita, tietoon sekä tietämiseen perustuvia resursseja (Nahapiet & Ghoshal 1998, 245). Kansainvälisen IAS 38 -tilinpäätösstandardin mukaan aineeton hyödyke on yksilöitävässä oleva ei-monetaarinen hyödyke, millä ei ole fyysistä sisältöä (IFRS 2024). Konsulttiyhtiö McKinseyn alaisuudessa toimivan McKinsey Global Institutin (2021, 1–2) mukaan investoinnit tietoyhteiskunnan perustana oleviin aineettomiin hyödykkeisiin, kuten tutkimukseen, teknologiaan, ohjelmistoihin ja inhimilliseen pääomaan, ovat lisääntyneet väistämättä viimeisen neljännesvuosisadan aikana. Erityisesti COVID-19-pandemian aikana koettiin voimakas muutos kohti dematerialisoitunutta taloutta.

Aineettomien hyödykkeiden kuvaamiseksi on esitetty aiemmassa tutkimuksessa useita eri tapoja. Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa esiintyy paljon käsitteiden päällekkäisyyttä. Gouri ja Jain (2012, 894) ehdottavat kuitenkin aineettoman pääoman sekä immateriaalioikeuksien esittämistä yhdessä. Steenkamp ja Kashyap (2010) sekä Hall (1993) puolestaan ehdottavat kaikkiin aineettomiin hyödykkeisiin viittaamista yleisesti termillä aineeton pääoma.

Kuviossa 3 on havainnollistettu aineettomien hyödykkeiden jako yksilöitäviin ja yksilöimättömiin aineettomiin hyödykkeisiin. Lisäksi kuviosta ilmenee inhimillisen pääoman sijoittuminen suhteessa muihin aineettomiin hyödykkeisiin. Aineettomat hyödykkeet voidaan jakaa liikearvon perusteella yksilöitäviin aineettomiin hyödykkeisiin sekä yksilöimättömiin aineettomiin hyödykkeisiin (Høegh-Krohn & Knivsflå 2000, 245). Liikearvon perusteella yksilöitävillä aineettomilla hyödykkeillä tarkoitetaan kaikkia niitä eroteltavissa olevia aineettomia hyödykkeitä, mitkä voidaan esimerkiksi siirtää, myydä tai lisensoida eteenpäin (King ym. 2023; IFRS 2024). Yksilöitävät aineettomat hyödykkeet jakautuvat immateriaalioikeuksien kautta esimerkiksi patentteihin sekä tekijänoikeuksiin. Liikearvon perusteella yksilöimättömät aineettomat hyödykkeet voidaan puolestaan jakaa inhimilliseen pääomaan sekä organisaatiopääomaan.

Kategoriaan voidaan katsoa kuuluvaksi myös suhdepääoma, millä tarkoitetaan kaikkia yrityksen ulkoisia suhteita. (Subramaniam & Youndt 2005, 451.)



Kuvio 2 Aineettomat hyödykkeet. Mukailtu Gouri & Jain 2012.

Inhimillistä pääomaa käsitellään yksityiskohtaisemmin luvussa 3.2. Subramaniamin sekä Youndtin (2005, 451) mukaan keskeinen ero inhimillisen pääoman ja organisaatiopääoman välillä on kuitenkin se, miten tieto kussakin osa-alueessa ilmenee. Inhimillinen pääoma ilmentää tietoa yksilöiden kautta, kun taas organisaatiopääomassa tieto ilmenee esimerkiksi organisaatorakenteiden, prosessien sekä järjestelmien kautta. Suhdepääoma puolestaan ilmentäisi tietoa organisaation ulkopuolisten suhteiden ja verkostojen kautta.

3.2 Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma ilmentää siis yksilöiden tietoa, koulutusta, kokemuksia, älykkyyttä, suhteita sekä näkemyksiä (Barney 1991, 101). Yrityskohtainen inhimillinen pääoma viittaa niihin tietoihin, taitoihin sekä henkilökohtaisiin suhteisiin, mitkä ovat sovellettavissa vain tietyssä yrityksessä. Yleiset taidot, kuten toimialatuntemus, voivat kuitenkin olla arvokkaita useissa yrityksissä samanaikaisesti. (Coff 1997, 377.) Organisaation inhimillisellä pääomalla voidaan viitata organisaation menestykseen vaikuttaviin aineettomiin henkilöstöresurssireihin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015,

31). Lazear (2009, 915) kuitenkin huomauttaa, että kaikista yksityiskohtaisinkin inhimillinen pääoma on oikeastaan yleistä inhimillistä pääomaa, mutta sen ainutlaatuiset käyttötavat ovat yrityskohtaisia. Yrityskohtaista inhimillistä pääomaa voidaan pitää yrityksen erinomaisen suorituskyvyn kannalta merkittävimpänä voimavarana (Raffiee & Coff 2016; Andersén 2021). Holborow (2018, 521) puolestaan määrittelee inhimillisen pääoman edustavan ihmisten kykyjä ja ominaisuuksia, jotka tekevät heistä arvon tai kustannusten perusteella tuottavia itselleen, organisaatiolle tai jopa yhteiskunnalle. Tiedosta on joka tapauksessa tullut välttämätön resurssi ja menestyksen avain tämän päivän liiketoimintaympäristössä (Aslam ym. 2022, 654). Lisäksi ilman inhimillisen pääoman hyödyntämistä taloudellinen pääoma jäisi vajaakäyttöiseksi (Daft ym. 2020, 366).

Inhimillistä pääomaa on käsitelty kansainvälisessä johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa runsaasti. Ajatus inhimillisestä pääomasta lähti kehittymään 1700-luvun lopulla, kun Adam Smith julkaisi vallankumouksellisen teoksensa *Kansojen varallisuus*. Hänen ajatuksistaan syntyi myöhemmin pohja inhimilliselle pääomalle. (Sweetland 1996, 341.) Esimerkiksi kansantaloustieteilijä Alfred Marshall totesi aikanaan kaikesta pääomasta arvokkainta olevan ihmisiin sijoitettu pääoma (1920, 324). Inhimillisen pääoman teoria alkoi kehittymään kunnolla kuitenkin vasta 1960-luvulla, kun koulutusta ja sen seurauksia pääoman muotona alettiin kohdella sijoituksena (Schultz 1960, 571). Inhimillisen pääoman tutkimuksen uranuurtajina pidetään 1960-luvulla aiheen tutkimuksen parissa vaikuttamaan alkaneita Theodore Schultzia sekä Gary Beckeriä (Langelett 2002, 5). Inhimillisen pääoman teorian isänä pidetty Gary Becker uskoi jo tuolloin inhimillisen pääoman tulevan olemaan keskeinen osa ajattelua pitkälle tulevaisuuteen. Beckerin inhimillisen pääoman teoriassa on kyse ajatuksesta, että lisäämällä ihmisten koulutusta ja parantamalla sitä kautta heidän osaamistaan, pystytään myös heidän ansaintatasoaan lisäämään. (Becker 1964, 1, 159.)

Viime vuosikymmenet ovat osoittaneet kasvavaa kiinnostusta inhimillisen pääoman vaikutuksista erityisesti organisaation suorituskykyyn (Chadwick & Dabu 2009, 253). Maailmanpankin raportin mukaan inhimillinen pääoma mitattuna ansioiden arvolla ihmisen elinaikana on maailmanlaajuisesti tärkein varallisuuden osatekijä. Inhimillinen pääoma muodosti 64 prosenttia, eli reilusti yli puolet, maailman varallisuudesta vuonna 2018. (World Bank 2021, 6.) Tämä korostaa inhimillisen pääoman yhteiskunnallista merkitystä. Toisaalta on arvioitu, että lähes puolet ihmisen koordinoimasta työstä

voitaisiin automatisoida nykYTEknologialla (McKinsey Global Institute 2019, 1). Lisäksi Ployhartin ym. (2014, 372) mukaan inhimillisen pääoman ja henkilöstöresurssien keskuudessa vallitsee konsensuksen puute siitä, mitä ne todella ovat ja millä tasolla ne ovat olemassa. Tämä haastaa inhimillisen pääoman systemaattista etenemistä. Yhtenä inhimillisen pääoman muotona voidaan kuitenkin pitää kielitaitoa (Welch ym. 2005; Holborow 2018; Coulmas 2019) ja sitä käsitellään yksityiskohtaisemmin luvussa 3.3.

3.3 Kielitaito inhimillisen pääoman muotona

Kielen merkitystä ihmisen kehityksessä ei voida sivuuttaa (Ginsburgh & Weber 2020, 348). Yhteinen kulttuuri ja yhteinen kieli nimittäin helpottavat yksilöiden välistä vaihdantaa. Lisäksi yksilöillä on kannustimia oppia uusia kieliä ja kulttuureita, jotta he voivat käydä vaihdantaa suuremman ihmisjoukon kanssa. (Lazear 1999; Ginsburgh & Weber 2020.) Niin kutsutun kielten taloustieteen voidaan katsoa pohjautuvan Marschakin (1965) artikkeliin kielten kustannuksista ja hyödyistä (Ginsburgh & Weber 2020, 348).

Coulmasin (2019, 25) mukaan kielitaitoa voidaan pitää inhimillisen pääoman lähteenä, sillä esimerkiksi tietyissä ammateissa tarvitaan kielitaitoa. Näin ollen kielitaito on voimavara työmarkkinoilla ja se näkyy yksilöiden välisissä palkkaeroissa. Lisäksi uuden kielen oppimista voidaan pitää investointina inhimilliseen pääomaan (Grenier & Zhang 2021, 1). Kielitaito voidaan siis nähdä ja sitä voidaan käyttää tuottavalla tavalla siten, että kielitaidolle on oletettu rahallinen tuotto. Toisaalta, vaikka kielillä on taloudellista arvoa, eivät kaikki kielet ole taloudellisesti yhtä arvokkaita. (Coulmas 2019, 25.) Chiswick ja Miller (2003, 469) tiivistävät kielitaidon olevan inhimillisen pääoman muoto, sillä kielitaito kehittyy uhraamalla aikaa ja muita resursseja, se ruumiillistuu ihmiseen ja on tuottavaa.

Inhimillisen pääoman teorian mukaan kielitaitoa voidaan pitää myös yritysten kannalta arvokkaana inhimillisen pääoman muotona, sillä se vaikuttaa suoraan yrityksen tuottavuuteen (Pendakur & Pendakur 2002, 151). Welchin ja Welchin (2008, 355) mukaan yrityksen henkilöstön kokonaisvaltaista vieraiden kielten taitoa voidaan toisaalta käsitellä myös erillisenä, kielellisenä pääomana. Kielellinen pääoma on kuitenkin peräisin inhimillisestä pääomasta (Welch & Welch 2018, 854). Myös Konara ja Wei (2019, 391–392) käsittelevät tutkimuksessaan kielitaitoa erillisenä pääoman lähteenä. Heidän mukaansa kielitaidon voidaan katsoa olevan erillinen pääoman muoto, sillä investoimalla kieliresursseihin voi saavuttaa voittoa sekä esimerkiksi merkittävää

kuluttaja-arvoa. Hurmerinta ym. (2015, 1090) puolestaan pitävät kielitaitoa yksilöllisenä pääomana organisaatiopääoman sijaan, mutta toteavat esimerkiksi liikekumppaneiden sekä kollegoiden kielitaidon olevan merkityksellinen tekijänä muun muassa mahdollisuuksien tunnistamisessa organisaation sisällä. Myös Huberin ym. (2022, 905) mukaan kielten oppiminen on yksilötasolla investointi inhimilliseen pääomaan. Luvussa 4 tarkastellaankin kielitaidon vaikutusta kilpailuetuun erityisesti yritystasolla.

4 Kielitaito kilpailuvalttina

Viime vuosikymmenten dramaattinen taloudellinen siirtyminen tuotannosta tieto- ja osaamislähtöisiin palveluihin ja sitä kautta tietoyhteiskunnan syntyyn on vaikuttanut merkittävästi aineettomien hyödykkeiden osuuteen yrityksen kokonaismarkkina-arvosta. Kilpailuedun lähde on siis siirtynyt esimerkiksi tuotanto-omaisuudesta aineettomiin omistuksiin. (Ramaswami ym. 2009, 97.) Pfefferin (1995, 56) mukaan muiden kilpailullisen menestyksen lähteiden vähentyessä tai menettäessä merkitystään, ratkaisevaksi tekijäksi kilpailuedun kannalta muodostuu erityisesti organisaation työntekijät. Lisäksi viime vuosikymmenien aikana koetut työelämän luonteen muutokset ovat lisänneet tiedon tuottamisen, välittämisen ja käsittelyn vaatimuksia. Viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli tämän päivän globaalissa ja moniulotteisessa työympäristössä on keskeistä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2017.) Tätä, teknologian nopean kehityksen ajamaa muutosta voidaan kutsua myös taitojen vallankumoukseksi. Työssä tarvittavat, uudenlaiset taidot ovat yhä tärkeämpiä työssä suoriutumisen kannalta. (World Government Summit 2022, 9.)

Arkipäiväksi muodostuneista, rajat ylittävistä fuusioista ja yritysostoista sekä viestintätekniikan edistymisestä johtuvat yritysmaailman muutokset ovat merkinneet suuria muutoksia monikansallisten yritysten viestintään (Kankaanranta 2006, 216). Viestinnän ja vuorovaikutuksen keskeiseksi muodostunut rooli aiheuttaa yrityksille haasteita. Daftin ym. (2020, 229–230) mukaan etenkin monikansallisille toimijoille tilanne on monimutkainen, sillä koordinoinnin ja yhteistyön saavuttaminen eri yksiköiden välillä saattaa olla haasteellista johtuen kielellisistä erioista. Lisäksi tieto jää usein piiloon yksiköissä, sillä kielellinen etäisyys vaikeuttaa tiedon tunnistamista. Nissin ja Honkasen (2016, 186) mukaan uudenlaisen tietotyön kannalta keskeistä on se, miten asiantuntijaorganisaatiot saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti niin, että piilevät resurssit saadaan yhteisen ymmärryksen myötä käyttöön. Yangin ym. (2021, 290) mukaan organisaatiot ovatkin alkaneet yhä paremmin ymmärtämään, miten tärkeää tiedon hankkiminen ja tehokas hyödyntäminen on kestävän kilpailuedun kannalta. Welch ja Welch (2019, 619) huomauttavat kansainvälisen liiketoiminnan maailman olevan monikielisyyden maailma. Tästä todellisuudesta selviytyminen haastaa niin yritysjohtoa kuin työntekijöitäkin.

Etenkin monikansallisten yhtiöiden kieliresursseista muodostuva kielellinen pääoma mahdollistaa siis tehokkaan operoimisen monikielisessä ympäristössä ja sitä kautta muodostaa myös potentiaalisen kilpailuedun lähteen (Welch & Welch 2018, 865). Kuten edellä todettiin, monikansallisten yhtiöiden menestys on riippuvainen niiden kyvystä toimia kielellisten rajojen ylitse (Lauring & Klitmøller 2014, 46). Myös Dhir (2005, 368) korostaa kielitaidon merkitystä globalisoituneessa tietopohjaisessa taloudessa, sillä monipuolinen kielten käyttö vaikuttaa yritysten kykyyn toimia globaaleilla markkinoilla.

Kielitaidon voidaan katsoa saavan arvonsa niiden toimintojen kautta, mitä kielitaidon avulla suoritetaan. Schroedlerin (2016, 11) mukaan kielellä voidaan katsoa olevan markkina-arvoa, jos sen avulla voidaan tehdä tuottoa tai jos sille voidaan määrittää hinta. Tämä kuitenkin edellyttää, että tietyn kielen puhuminen helpottaa yrityksen tuotteiden tai palveluiden myymistä tietyille kohderyhmälle tai että tiettyä kieltä osaava työntekijä ansaitsee enemmän vain kielitaitonsa perusteella. Steenkapin sekä Kashyapin (2010, 268) mukaan aineeton pääoma on tärkeä arvoajuri liiketoiminnalle. Esimerkiksi asiakasuskollisuuden sekä asiakastyytyväisyyden kasvattaminen aineettoman pääoman avulla koetaan liiketoiminnan kannalta merkittäväksi. Kuluttajat arvostavat korkealle muun muassa verkkosivuille pääsyn omalla kielellään (Harvard business review 3.8.2012).

Boxallin (1998, 267) mukaan ensisijaisesti inhimillisen pääoman ylivoimaisella hallinnalla saavutettua kestäväää kilpailuetua voidaan kutsua henkilöstöressurssieduksi (*eng. human resource advantage*). Resurssipohjaisen näkökulman ja sitä kautta VRIO-mallin mukaisesti yksittäiset henkilöstöressurit eivät kuitenkaan muodosta perustaa kestäväälle kilpailuedulle. Ne eivät yksinään ole tarpeeksi arvokkaita, harvinaisia tai vaikeasti jäljiteltäviä, jotta kilpailijoilla ei olisi mahdollisuutta kopioida niitä. (Barney & Wright 1998; Wright ym. 2001.) Näin ollen inhimillisen pääoman arvo on luonnostaan riippuvainen sen potentiaalista edistää yrityksen kilpailuetua tai ydinkompetenssia (Lepak & Snell 1999, 35). Henkilöstöressurit, kielitaito mukaan lukien, toimivat siis perustana kestäväälle kilpailulle ainoastaan, jos niitä yhdistetään. Tutkijoiden mukaan kilpailuedun pääasiallinen lähde onkin inhimillisten pääomaresurssien yhdistäminen, vaikka resurssit eivät itsessään olisikaan esimerkiksi vaikeasti jäljiteltäviä tai harvinaisia. Newbertin (2008, 748) mukaan avain kilpailuedun saavuttamiseen ei siis ole pelkästään arvokkaiden resurssien ja kykyjen tunnistaminen ja hyödyntäminen. Todellisuudessa kaikkein merkittävintä on löytää sellaisia resurssien ja kykyjen yhdistelmiä, mitkä ovat

yrittäjien toiminnan kannalta kaikista arvokkaimpia. Inhimillisen pääoman resurssien yhdistäminen tuottaa siis arvokkaampaa, harvinaisempaa sekä ainutlaatuisempaa arvoa kuin yksittäiset resurssit. (Wright ym. 2001; Guo & Chen 2020.) Lisäksi yleisetkin henkilöstöresurssit voivat luoda pohjan kestäväälle kilpailuedulle, kunhan ne yhdistetään muihin resursseihin niin, että yhdistelmä on harvinaisen (Newbert 2008, 748). Resurssipohjainen näkökulma korostaa siis joka tapauksessa inhimillisen pääoman roolia kestäväen kilpailuedun saavuttamisessa (Coff 1997, 393). Yritystason tehokkuuden lisäämiseksi ja sitä kautta kilpailuedun saavuttamiseksi Schuler ja Jackson (1987, 217) ehdottavat inhimillisen pääoman systemaattista yhdistämistä valittuun Porterin (1985a) kilpailuedun strategiaan.

Barner-Rasmussenin ym. (2014, 899) mukaan yksilötason inhimillisen pääoman resurssit linkittyvät voimakkaasti organisaatiotason tuloksiin, kuten esimerkiksi yksiköiden välisten rajapintojen ylittämiseen. Kaikista monipuolisimmilla rajojen ylittäjillä (*eng. boundary spanner*) on sellaisia yksilötason ominaisuuksia, mitkä voivat tehdä heistä paitsi arvokkaita mutta myös harvinaisia ja vaikeasti jäljitteleviä resursseja organisaatiotasolla. Näin ollen organisaation työntekijöiden merkitys tärkeänä kilpailuedun lähteenä korostuu. Resurssien tulee kuitenkin olla vaikeasti kopioitavissa kilpailijoiden toimesta sekä tehokkaasti johdettuja. (Wagner & Hollenbeck 2010, 4.) Myös Coffin (1997, 375) mukaan inhimillisten resurssien tehokas johtaminen on ensiarvoisen tärkeää kilpailuedun saavuttamisen kannalta. Ilman tehokasta johtamista inhimillisellä pääomalla ei voida saavuttaa ainakaan kestäväen kilpailuetua, sillä inhimillisen pääoman resurssit voivat esimerkiksi siirtyä kilpailijoiden välillä yrityksestä toiseen.

Liiketoimintaympäristön muuttuminen lähes kokonaan digitaaliseksi saattaa kuitenkin luoda illuusion vähentyneen kielitaidon, kulttuurien tuntemisen sekä vuorovaikutuksen tarpeesta (Hurmerinta ym. 2015, 1091). Englanti on kansainvälisen liiketoiminnan maailman laajimmin käytetty kieli, minkä lukuisat monikansalliset yhtiöt ovat valinneet viralliseksi yrityskielekseen (Nielsen 2020, 132). Sen hallitseva asema kansainvälisen liiketoiminnan yleiskielenä onkin yleisesti hyväksytty tosiasia (Fredriksson ym. 2006, 406). Esimerkiksi Euroopan komission (2015) teettämän tutkimuksen mukaan englanti oli kaikkein hyödyllisin vieraskieli kaikkien tutkimukseen osallistuneiden työnantajien mielestä, jokaisella toimialalla. Tutkimukseen osallistuneista työnantajista kolme neljäsosaa ei uskonut kilpailijoillaan olevan suhteellista etua kielitaidosta. Ne

tutkimukseen osallistuneet työnantajat, jotka kokivat kilpailijoillaan olevan suhteellista etua kielitaidosta, uskoivat edun johtuvan suorituksesta ulkomaanmarkkinoilla. Lisäksi toimialalla näytti tutkimustulosten valossa olevan suuri merkitys siihen, koetaanko kielitaito merkitykselliseksi kilpailuedun kannalta. Esimerkiksi vain viidesosa teollisuudenalan työnantajista koki kielitaidon kilpailun kannalta merkitykselliseksi. Toisaalta noin puolet tutkimukseen osallistuneista työnantajista piti kielitaitoa erittäin tärkeänä ominaisuutena ja vain harvat väittivät, ettei kielitaidolla olisi merkitystä. Tutkimukseen osallistuneet työnantajat joka toimialalta olivat sitä mieltä, että työntekijöiden kielitaito on rekrytoinnin kannalta erittäin tärkeä tekijä. Suomen kontekstissa työnantajat kertovat kielitaidon merkityksen kasvaneen, sillä yritystoiminta on nykypäivänä globaalia (EK 2014, 16).

Etenkin monikansallisten yritysten kielipolitiikan on siis oltava joustavaa sekä globaaleita markkinoita vastaavaa (Marschan-Piekkari ym. 1999; Hong & Minbaeva 2022). Monikansalliset, englantia yrityskielenään käyttävät yhtiöt ovat kuitenkin poikkeuksellisia organisaatioita. Vaikka virallisena yrityskielenä olisi englanti, säilyvät yhtiöt lähes poikkeuksetta monikielisinä. (Fredriksson ym. 2006, 409.) Monikulttuuriset henkilöt – yksilöt, joilla on huomattavaa kulttuuritietämystä, taitoja, kykyjä ja muita ominaisuuksia – edistävät monikansallisten yhtiöiden suorituskykyä, mikä johtaa viime kädessä jopa maailmanlaajuisiin kilpailuetuihin (Hong & Minbaeva 2022, 95). Szapocznik ym. (1980, 4) määrittivät monikulttuurisuuden olevan kahden tai useamman kulttuurin kommunikoinnin sekä neuvottelutaitojen oppimista. Toisaalta Vora ym. (2019, 511) huomauttavat, että kielitaito ei kuitenkaan ole ainoa osoitus laajemmasta kulttuuritiedosta. Myös Hurmerinnan ym. (2015, 1091) mukaan pelkkä kielitaito ilman kulttuurintuntemusta voi johtaa liiketoiminnan kannalta harhaan. Yhtenä monikansallisten yritysten etuna verrattuna kotimaisiin kilpailijoihin voidaan joka tapauksessa pitää niiden kykyä hyödyntää monikansallista inhimillistä pääomaa (Hong & Minbaeva 2022, 120).

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, voiko kielitaidolla inhimillisen pääoman muotona saavuttaa kilpailuetua. Sekä kilpailuetua että inhimillistä pääomaa on tutkittu runsaasti alan aiemmassa tutkimuksessa. Suuri osa aiemmasta tutkimuksesta keskittyy kuitenkin kuvaamaan kielitaitoa yksilötason inhimillisen pääoman lähteenä (Hurmerinta ym. 2015; Coulmas 2019; Huber ym. 2022). Kielitaitoa inhimillisen pääoman lähteenä yritystasolla sekä kielitaitoa yrityksen kilpailutekijänä on tutkittu verrattain vähän. Kirjallisuuskatsauksen kannalta perustavanlaatuisena aiempaa tutkimuksena vaikutti erityisesti Beckerin (1964) inhimillisen pääoman teoria sekä Porterin (1985a) kolme kilpailuedun perusstrategiaa. Holborow (2018) kuitenkin kritisoi Beckerin teoriaa liian yksinkertaistavaksi malliksi inhimillisen pääoman, eli esimerkiksi osaamisen, suorasta yhteydestä markkina-arvoon. Inhimillisen pääoman resurssien yhdistämistä voidaan kuitenkin pitää jopa yrityksen tärkeimpänä kilpailuedun lähteenä (Coff 1997; Wright ym. 2001; Guo & Chen 2020; Andersén 2021). Lisäksi Welchin ym. (2005) mukaan kielitaitoa voidaan pitää inhimillisen pääoman muotona.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta kielitaidolla olevan yhteys kilpailuetuun yritystasolla. Yhteys ei kuitenkaan ole yksiselitteinen ja pelkästään kielitaidon avulla on haastavaa saavuttaa etenkin kestävä kilpailuetua. Yrityksen rakenteiden sekä toimintatapojen on myös tuettava inhimillisen pääoman tehokasta hyödyntämistä, jotta taloudellinen vaikutus tulee esille (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015, 34). Mitä tulee Porterin (1985a) kilpailustrategioihin, Newbertin (2008, 750) mukaan yrityksen arvokkaat inhimillisen pääoman resurssiyhdistelmät ovat avainasemassa ainutlaatuisten tuotteiden sekä palveluiden mahdollistamisessa kuluttajille.

Kielitaidolla yhdistettynä muihin inhimillisen pääoman resursseihin voi siis olla yritystasolla mahdollista saavuttaa etua erottautumalla kilpailijoista. Kansainvälisen liiketoiminnan dynamiikkaa määrittää kuitenkin pitkälti monikielisyys (Welch & Welch 2019), joten kielitaito yrityskohtaisen inhimillisen pääoman lähteenä on joka tapauksessa merkittävä tekijä globaalissa liiketoimintaympäristössä menestymisen kannalta. Esimerkiksi suomalaisissa yrityksissä on jo tunnistettu pula tiettyjen kielten osaajista (ks. Yle 21.3.2018; Yle 29.3.2021), joten kielitaidolla voidaan katsoa yhä olevan merkitystä

kansainvälisen liiketoiminnan kannalta yritystasolla. Uniikit inhimillisen pääoman resurssit kielitaito mukaan lukien voivat siis muodostaa yrityksille kilpailuvaltin.

Tutkielman keskeisenä rajoitteena voidaan pitää sen yleisluontoisuutta, sillä kielitaitoa yritystason kilpailutekijänä ei tarkasteltu tässä tutkielmassa mistään tarkemmasta näkökulmasta. Jos kielitaitoa inhimillisen pääoma muotona ja sitä kautta kilpailuetuna olisi tarkasteltu esimerkiksi kansainvälisen johtamisen tai henkilöstöhallinnon näkökulmasta, tutkielman avulla olisi kyetty muodostamaan tarkempi kuva aiheesta. Lisäksi englannin kielen merkitys kansainvälisen liiketoiminnan yleiskielenä hallitsee useita aiempia tutkimuksia. Tämä haastoi muiden kielten merkityksellisyyttä. Myös Hurmerinnan ym. (2015, 1091) englannin kielen hallitseva asema haittaa alan aiempaa tutkimusta. Heidän mukaansa englannin kielen asema kansainvälisen liiketoiminnan yleiskielenä saattaa olla yksi syy siihen, että kiinnostus ja tutkimus muiden kielten merkityksellisyyttä kohtaan liike-elämässä on vähäistä.

Toisaalta tutkielman vahvuutena voidaan pitää monipuolista ja huolella valittua lähdeaineistoa, minkä keräämisessä oli kiinnitetty huomiota erityisesti vertaisarvioitujen kausijulkaisuiden tasoluokkiin. Aineiston valinnassa oli pyritty parhaalla mahdollisella tavalla huomioimaan johtamisen, organisaatioteorian sekä kansainvälisen liiketoiminnan keskeisiä vertaisarvioituja kausijulkaisuita.

Jatkotutkimuksen kannalta aihe on mielenkiintoinen, sillä sitä voisi lähestymistavan mukaan laajentaa useisiin eri suuntiin. Keskittymällä esimerkiksi kansainväliseen henkilöstöhallintoon tai johtamiseen ja sen monikielisyyteen voisi saada yksityiskohtaisemman kuvan kielellisen pääoman merkityksestä yritystason kilpailutekijänä. Erityisesti Suomen kontekstissa aihe on jatkotutkimuksen kannalta arvokas, sillä sen avulla voidaan mahdollisesti argumentoida monipuolisen kielten osaamisen puolesta niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Erityisen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe Suomen kontekstissa olisi suomalaisten heikentynyt ruotsin kielen taito. Kielitaitoon inhimillisen pääoman muotona ja sitä kautta kilpailuedun saavuttamiseen suomalaisten yritysten kannalta olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia mahdollisuuksia sujuvat ruotsin kielen osaajat voisivat organisaatiotasolla avata. Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin toimitusjohtajan Kjell Skoglundin mukaan yhteinen kieli on tärkeä yhteistyön luomisen väline suomalaisten ja ruotsalaisten välisessä kaupankäynnissä. Vaikka virallinen yrityskieli olisi englanti, esimerkiksi epäviralliset

keskustelut käydään usein maan kielellä. Lisäksi Skoglund nostaa esille ruotsin kielen osaamisen merkityksen nykypäivän digitalisoituneessa maailmassa, missä kielellä on suuri merkitys yhä pienempienkin yritysten toiminnan kannalta. (Skoglund 2021.) Myös Hurmerinnan ym. (2015) mukaan kielitaitoa vastaaville markkinoille laajentuminen rohkaisee yrityksiä laajentumaan muihinkin saman kieliperimän markkinoille. Esimerkiksi kyky puhua ruotsin kieltä ajaa yrityksiä laajenemaan ensin Ruotsiin ja sitten naapurimaihin ympäri Skandinaviaa.

Lähteet

- Andérsen, Jim (2021) Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance-the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32(10), 2091–2123.
- Aslam, M. S. – Ali, I. – Qammar, A. – Kiwan, L. – Dhir, A. (2022) How knowledge acquisition creates a competitive edge? A qualitative inquiry from international consultancy alliance. *International Marketing Review*, Vol. 39(3), 653–681.
- Barner-Rasmussen, W. – Ehrnrooth, M. – Koveshnikov, A. – Mäkelä, K. (2014) Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. *Journal of International Business Studies*, Vol. 45(7), 886–905.
- Barney, Jay B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1), 99–120.
- Barney, Jay B. (1995) Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*. Vol. 9(4), 49–61.
- Barney, J. B. – Wright, P. M. (1998) On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. Vol. 37(1), 31–46.
- Barney, J. B. – Hesterly, W. S. (2015) *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*. 5. uud. p. Pearson, Essex.
- Barney, J. B. – Mackey, A. (2016) Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, Vol. 26(4), 369–378.
- Becker, Gary (1964) *Human capital, a theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Columbia University Press, New York.
- Bettis, R. A. – Hitt, M. A. (1995) The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, Vol. 16(S1), 7–19.
- Boxall, Peter (1998) Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, Vol. 8(3), 265–288.
- Brandenburger, A. M. – Stuart Jr, H. W. (1996) Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 5(1), 5–24.

- Chadwick, C. – Dabu, A. (2009) Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization Science*. Vol. 20(1), 253–272.
- Chamberlin, Edward (1933) *The Theory of Monopolistic Competition*. Harvard University Press, Cambridge.
- Chiswick, B. R. – Miller, P. W. (2003) The complementarity of language and other human capital: immigrant earnings in Canada. *Economics of Education Review*, Vol. 22(5), 469–480.
- Coff, Russel W. (1997) Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *The Academy of Management review*, Vol. 22(2), 374–402.
- Coff, Russel W. (2002) Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management*, Vol. 28(1), 107–128.
- Conner, Kathleen R. (1991) A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, Vol. 17(1), 121–154.
- Coulmas, Florian (2019) Economic theory and the diffusion of languages. Teoksessa: *Language and Economy. Language industries in a Multilingual Europe. Contributions to the EFNIL Conference 2019 in Tallinn*, toim. T. Tender – L. M. Eichinger, 17–39.
- Daft, R. – Murphy, J. – Willmott, H. (2020) *Organization Theory & Design - An International Perspective*. 4. uud. p. Cengage Learning, Hampshire.
- Davis, G. F. – DeWitt, T. (2021) Organization theory and the resource-based view of the firm: The great divide. *Journal of Management*, Vol. 47(7), 1684–1697.
- Dhir, Krishna S. (2005) The value of language: concept, perspectives, and policies. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10(4), 358–382.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2014) Kielitaito on kilpailuetu. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu. < <https://ek.fi/wp-content/uploads/Henko-2014.pdf>>, haettu 24.3.2024.
- Euroopan komissio (2015) Study on Foreign Language Proficiency and Employability. Final Report. < <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e68f7e0-dd4a-11e6-ad7c-01aa75ed71a1/language-en>>, haettu 26.3.2024.

- Ferreira, J.M – Fernandes, C. I. – Ferreira, F. A.F. (2022) What makes organizations unique? Looking inside the box. *Journal of Business Research*, Vol. 139, 664–674.
- Fredriksson, R. – Barner-Rasmussen, W. – Piekkari, R. (2006) The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. *Corporate Communications*, Vol. 11(4), 406–423.
- Ginsburgh, V. – Weber, S. (2020) The economics of language. *Journal of Economic Literature*, Vol. 58(2), 348–404.
- Gouri, G. – Jain, K. (2012) Intellectual property audit for efficient intellectual property management of an organization. Esitetty: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET). Vancouver, Kanada, 29.7-2.8.2012, 894–906.
- Grenier, G. – Zhang, W. (2021) The value of language skills. *IZA World of Labor*, 1–10.
- Grundy, Tony (2006) Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model. *Strategic Change*, Vol. 15(5), 213-264.
- Guo, W. – Chen, M. (2022) Construction of structural dimensions of organizational human capital competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 23(5), 1081–1106.
- Haarhaus, T – Liening, A. (2020) building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 155, 1–15.
- Hall, Richard (1993) A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 14(8), 607–618.
- Harney, B. – Collings, D. G. (2021) Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*, Vol. 31(4), 1–10.
- Harsch, K. – Festing, M. (2020) Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, Vol. 59 (1), 43–61.
- Harvard business review 12.8.2012 Speak to Global Customers in Their Own Language. < <https://hbr.org/2012/08/speak-to-global-customers-in-t>>, haettu 14.2.2024.

- Høegh-Krohn, J. N. E. & Knivsflå, K. H. (2000) Accounting for intangible assets in Scandinavia, the UK, the US, and by the IASC: Challenges and a solution. *The International Journal of Accounting*, Vol. 35(2), 243–265.
- Holborow, Marnie (2018) Language skills as human capital? Challenging the neoliberal frame. *Language and Intercultural Communication*, Vol. 18(5), 520–532.
- Hong, H-J. – Minbaeva, D. (2022) Multiculturals as strategic human capital resources in multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, Vol. 53(1), 95–125.
- HS 5.9.2020 Suomalaisten kielitaito rapautuu, kun Englanti jyrää muut kielet. < <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000006624940.html>>, haettu 24.3.2024.
- Huang, K.-F. – Dyerson, R. – Wu, L.-Y. – Harindranath, G. (2015) From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British Journal of Management*, Vol. 26(4), 617–636.
- Hubler, M. – Sommerfeld, A-M. – Uebelmesser, S. (2022) Language learning: human capital investment or consumption? *Empirica*, Vol. 49(4), 897–948.
- Hurmerinta, L. – Nummela, N. – Paavilainen-Mäntymäki, E. (2015) Opening and closing doors: The role of language in international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, Vol. 24(6), 1082–1094.
- IFRS 2024. IAS 38 Intangible Assets. < <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/#about>>, haettu 2.3.2024.
- Kankanranta, Anne (2006) “Hej Seppo, could you pls comment on this!”—Internal email communication in lingua franca English in a multinational company. *Business Communication Quarterly*, Vol. 69(2), 216–225.
- Kanodia, C. – Sapra, H. – Venugopalan, R. (2004) Should intangibles be measured: What are the economic trade-offs? *Journal of Accounting Research*, Vol. 42(1), 89–120.
- Karhunen, P. – Kankaanranta, A. – Louhiala-Salminen, L. – Piekkari, R. (2018) Let’s talk about language: A review of language-sensitive research in international management. *Journal of Management Studies*, Vol. 55(6), 883–1023.
- Kauppalehti 1.11.2021 Yritetty on ja kalliiksi on tullut – Onko suomalaisten menestys Ruotsissa mahdotonta? Ei ole, mutta se ”vaatii ruotsalaisen konseptin”. < <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yritykset/yritykset-on-ja-kalliiksi-on-tullut-onko-suomalaisten-menestys-ruotsissa-mahdotonta-ei-ole-mutta-se-vaatii->

ruotsalaisen-konseptin/1d53e8fb-d237-4776-be0b-a79772bbb016>, haettu 24.3.2024.

Kauppalehti 22.11.2023 Kun suomalainen pysyi vain hiljaa, saksalainen veti johtopäätöksen – Suomalaisten kielitaito ja myyntiosaaminen Saksan markkinoilla romahtanut. < <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kun-suomalainen-pysyi-vain-hiljaa-saksalainen-veti-johtopaatoksen-suomalaisten-kielitaito-ja-myyntiosaaminen-saksan-markkinoilla-romahtanut/96b11387-736d-41f3-a01f-a320c1cc9b37>>, haettu 4.4.2024.

Keskuskauppakamari (2020) Kilpailukyvyn avaimet 2020-luvulla – Suomesta maailman kilpailukykyisin maa. < <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2020/04/kilpailukyvyn-avaimet.pdf>>, haettu 2.4.2024.

Kim, E. – Nam, D. – Stimpert, J. L. (2004) The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions. *Journal of Management*, Vo. 30(5), 569–589.

King, Z. – Linsmeier, T. – Wangerin, D. (2023) Differences in the value relevance of identifiable intangible assets. *Review of Accounting Studies*. Julkaistu ennakkoon verkossa. <https://doi.org/10.1007/s11142-023-09810-8>.

Knudsen, E. – Lien, L. B. – Timmermans, B. – Belik, I. – Pandey, S. (2021) Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*, Vol. 128, 360–369.

Konara, P. – Wei, Y. (2019) The complementarity of human capital and language capital in foreign direct investment. *International Business Review*, Vol. 28(2), 391–404.

Langelett, George (2002) Human capital: A summary of the 20th century research. *Journal of Education Finance*, Vol. 28(1), 1–23.

Lauring, J. – Klitmøller, A. (2014) Corporate language-based communication avoidance in MNCs: A multi-sited ethnography approach. *Journal of World Business*, Vol. 50(1), 46–55.

Lazear, Edward (1999) Culture and language. *The Journal of Political Economy*, Vol. 107(6), 95–126.

Lazear, Edward (2009) Firm-specific human capital: A skill-weights Approach. *Journal of Political Economy*, Vol. 117(5), 914–940.

- Lepak, D. P. – Snell, S. A. (1999) The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, Vol. 24(1), 31–48.
- Li, M. – Ye, L. R. (1999) Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial contexts. *Information & Management*, Vol. 35(1), 43–51.
- Lopes, J. –Farinha, L. – Ferreira, J. J. – Silveira, P. (2018) Does regional VRIO model help policy-makers to assess the resources of a region? A stakeholder perception approach. *Land Use Policy*, Vol. 79, 659–670.
- Makhija, Mona (2003) Comparing the resource-based and market-based views of the firm: empirical evidence from Czech privatization. *Strategic Management Journal*, Vol. 24(5), 433–451.
- Mankiw, G. N. – Romer, D. – Weil, D. N. (1992) A contribution to the empirics of economic growth. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 107, 407–438.
- Marschak, Jacob (1965) Economics of language. *Behavioral Science*, Vol. 10(2), 135–140.
- Marschan-Piekkari, R. – Welch, D. – Welch, L. (1999) In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*, Vol. 8(4), 421–440.
- Marshall, Alfred (1920) *Principles of Economics*. 8. uud. p. Macmillan and Co., London.
- McKinsey Global Institute (2019) Competitive advantage with a human dimension: From lifelong learning to lifelong employability. <
<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Future%20of%20Organizations/Competitive%20advantage%20with%20a%20human%20dimension%20From%20lifelong%20learning%20to%20lifelong%20employability/Competitive-advantage-with-a-human-dimension-From-lifelong-learning-VF.pdf>>, haettu 26.3.2024.
- McKinsey Global Institute (2021) Getting tangible about intangibles. The future of growth and productivity?<
<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/getting%20tangible%20about%20intangibles%20the%20future%20of%20growth%20and%20productivity/getting-tangible->

- about-intangibles-the-future-of-growth-and-productivity-vf.pdf?shouldIndex=false>, haettu 21.3.2024.
- Miller, Danny (1988) Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, Vol. 31(2), 280–308.
- Nahapiet, J. – Ghoshal, S. (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23(2), 242–266.
- Nayak, B. – Bhattacharyya, S. S. – Krishnamoorthy, B. (2022) Exploring the black box of competitive advantage – An integrated bibliometric and chronological literature review approach. *Journal of Business Research*, Vol. 139, 964–982.
- Newbert, Scott L. (2008) Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 29(7), 745–768.
- Nielsen, Tone (2020) Developing shared communication practices: A study of BELF in multinational team meetings. *Journal of English as a Lingua Franca*, Vol. 9(1), 131–153.
- Nissi, R. – Honkanen, S. (2016) Aitoa dialogia asiantuntijatyöhön: Kielen tuotteistamisen uudet mekanismit vuorovaikutuskoulutusta markkinoivissa kurssikuvauksissa. Teoksessa: *Kielenkäyttäjät muuttuvissa instituutioissa*, Toim. Solin, A. – Vaattovaara, J. – Hynninen, N. – Tiililä, U. – Nordlund, T., 184–199. Suomen soveltavan kielitieteen yhdistys. AFinLAn vuosikirja.
- Nummelin, Tarja (2007) *Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta*. WSOYpro, Helsinki.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017) Monikielisyys vahvuudeksi. Selvitys Suomen kielivarannon tilasta ja tasosta. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:51.<<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160374/okm51.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, haettu 15.2.2024.
- Osinski, M. – Selig, P. M. – Matos, F. – Roman, D. J. (2017) Methods of evaluation of intangible assets and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18 (3), 470–485.
- Parsons, Georgy L. (1983) Information technology: A new competitive weapon. *Sloan Management Review*, Vol. 25(1), 3–14.

- Pendakur, K. – Pendakur, R. (2002) Language as both human capital and ethnicity. *International Migration Review*, Vol. 36(1), 147–177.
- Peteraf, M. A. – Barney, J. B. (2003) Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24(4), 309–323.
- Pfeffer, Jeffery (1995) Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 9(1), 55–72.
- Ployhart, R. E. – Nyberg, A. J. – Reilly, G. – Maltarich, M. A. (2014) Human capital is dead; Long live human capital resources. *Journal of Management*, Vol. 40(2), 371–398.
- Porter, Michael (1979) How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 57(2), 137–145.
- Porter, Michael (1985a) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Porter, Michael (1985b) Technology and competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*, Vol. 5(3), 60–78.
- Raffiee, J. – Coff, R. (2016) Micro-foundations of firm-specific human capital: When do employees perceive their skills to be firm-specific? *Academy of Management Journal*, Vol. 59(3), 766–790.
- Rai, A. – Patnayakuni, R. – Seth, N. (2006) Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities. *MIS Quarterly*, Vol. 30(2), 225–246.
- Ramaswami, S. N. – Srivastava, R. K. –Bhargava, M. (2009) Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing’s contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37(2), 97–116.
- Schroedler, Tobias (2016) *The Value of Foreign Language Learning. A Study on Linguistic Capital and the Economic Value of Language Skills*. Springer VS, Wiesbaden.
- Schuler, R. S. – Jackson, S. E. (1987) Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, Vol. 1(3), 207–219.
- Schultz, Theodore (1960) Capital formation and education. *Journal of Political Economy*, Vol. 68(6), 571–583.

- Schultz, Theodore (1961) Investment in human capital. *The American Economic Review*, vol. 51(1), 1–17.
- Skoglund, Kjell (2021) Yritetty on ja kalliiksi on tullut – Onko suomalaisten menestys Ruotsissa mahdotonta? Ei ole, mutta se ”vaatii ruotsalaisen konseptin”
Kauppalehti 1.11.2021. [mielipidekirjoitus]. <
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yritetty-on-ja-kalliiksi-on-tullut-onko-suomalaisten-menestys-ruotsissa-mahdotonta-ei-ole-mutta-se-vaatii-ruotsalaisen-konseptin/1d53e8fb-d237-4776-be0b-a79772bbb016>>, haettu 7.4.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2015) Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, haettu 24.4.2024.
- Steenkamp, N. – Kashyap, V. (2010) Importance and contribution of intangible assets: SME managers’ perceptions. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11(3), 368–390.
- Steininger, D. M. – Huntgeburth, J. C. – Veit, D. J. (2011) Conceptualizing business models for competitive advantage research by integrating the resource and market-based views. Esitetty: 17th Americas Conference on Information Systems. Detroit, Michigan, USA, 2.-4.8.2011, 1–12.
- Subramaniam, M. – Youndt, M. A. (2005) The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, Vol. 48(3), 450–463.
- Suomen Pankki (2021) Bank of Finland’s Long-Run Forecast Framework with Human Capital.<https://publications.bof.fi/bitstream/handle/10024/43597/BoFER_10_2021.pdf>, haettu 2.4.2024.
- Sweetland, Scott (1996) Human capital theory: Foundations of a field of inquiry. *Review of Educational Research*, Vol. 66(3), 341–359.
- Szapocznik, J. – Kurtines, W. M. – Fernandez, T. (1980) Bicultural involvement and adjustment in Hispanic-American youths. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 4(3), 353–365.

- Tulli 7.3.2024 Tavaroiden ulkomaankaupan ennakkotilasto tammikuussa 2024.<
<https://tilastot.tulli.fi/-/tavaroiden-ulkomaankaupan-ennakkotilasto-tammikuussa-2024>>, haettu 24.3.2024.
- Verhoef, P. C. – Broekhuizen, T. – Bart, Y. – Bhattacharya, A. – Qi Dong, J. – Fabian, N. – Haenlein, M. (2021) Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, Vol. 122, 889–901.
- Vora, D. – Martin, L. – Fitzsimmons, S. R. – Pekerti, A. A. – Lakshman, C. – Raheem, S. (2019) Multiculturalism within individuals: A review, critique, and agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, Vol. 50(4), 499–524.
- Wagner, J. A. – Hollenbeck, J. R. (2010) *Organizational Behavior. Securing Competitive Advantage*. Routledge, New York.
- Welch, D. E. – Welch, L. S. (2008) The importance of language in international knowledge transfer. *Management international review*, Vol. 48(3), 339–360.
- Welch, D. E. – Welch, L. S. (2017) Coping with multilingualism: Internationalization and the evolution of language strategy. *Global Strategy Journal*, Vol. 9(4), 618–639.
- Welch, D. E. – Welch, L. S. (2018) Developing multilingual capacity: A challenge for the multinational enterprise. *Journal of Management*, Vol. 44(3), 854–869.
- Welch, D. E. – Welch, L. S. (2019) Coping with multilingualism: Internationalization and the evolution of language strategy. *Global Strategy Journal*, Vol. 9(4), 618–639.
- Welch, D. E. – Welch, L. S. – Piekkari, R. (2005) Speaking in tongues. The importance of language in international management processes. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 35(1), 10–27.
- Wernerfelt, Birger (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5(2), 171–180.
- World Bank. (2021) The Changing Wealth of Nations 2021. Managing Assets for the Future.<<https://www.wavespartnership.org/sites/waves/files/kc/The%20Changing%20Wealth%20of%20Nations%20-%20Summary%20Booklet.pdf>>, haettu 1.3.2024.
- World Government Summit (2022) The Skills Revolution and the Future of Learning and Earning.
 <https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/industries/education/our-insights/the-skills-revolution-and-the-future-of-learning-and-earning/the-skills-

revolution-and-the-future-of-learning-and-earning-report-f.pdf>, haettu 26.3.2024.

- Wright, P. M. – Dunford, B. B. – Snell, S. A. (2001) Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, Vol. 27(6), 701-721.
- Yang, M. – Wang, J. – Xiaodi, Z. (2021) Boundary-spanning search and sustainable competitive advantage: The mediating roles of exploratory and exploitative innovations. *Journal of Business Research*, vol. 127, 290–299.
- Yle 21.3.2018 Kielitaito rapistuu ja kapeutuu – vientiyrityksen päällikön neuvo nuorille: "Lukekaa niitä kieliä!" < <https://yle.fi/a/3-10124510>>, haettu 24.3.2024.
- Yle 29.3.2021 Matti Ylikontiola, 24, on harvinaisuus koulutettujen nuorten joukossa: saksan kielen osaajia on nyt niin vähän, että heistä kilpaillaan. < <https://yle.fi/a/3-11855018>>, haettu 24.3.2024.
- Zahra, Shaker A. (2021) The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*, Vol. 47(7), 1841–1860.
- Zollo, M. –Minoja, M. –Coda, V. (2018) Toward an integrated theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 39(6), 1753–1778.