

Kkv-k teljesítményét meghatározó indikátorok – szisztematikus irodalomkutatás nemzetközi tanulmányok alapján

Czucka-Varga Vivien

Pécsi Tudományegyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.03.03>.

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány célja, hogy a szisztematikus irodalomkutatás (SLR) módszerével és a PRISMA modell segítségével feltárjam a kkv-k teljesítményét meghatározó indikátorok területén megjelent nemzetközi publikációkat. A teljesítmény fogalmát a jövedelmezőség, termelékenység, ügyfélkör, márkaismertség, termékek és szolgáltatások, valamint támogatások mentén értelmezem. E publikációk feltárása lehetővé teszi a kutatási cél elérését, hogy azonosítsam, hogy mely időszakban vált hangsúlyossá a kkv-k teljesítményének kutatása. Továbbá, hogy feltárjam, mely indikátorok mentén vizsgálják leggyakrabban a kkv-k teljesítményét, valamint rendszerezem a legfrissebb tudományos irányzatokat és azonosítsam a főbb kutatási trendeket ezen a területen.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A tanulmány a kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatos menedzsment témájú tudományos publikációkat vizsgálja, amelyek 2015–2024 között jelentek meg. A kutatás az SLR módszertanát követi. Ehhez a Scopus és a Web of Science adatbázisok adatait elemeztem megjelenésük éve és kulcsszavas relevancia alapján. A kutatás a PRISMA modell alkalmazásával valósult meg, melynek során áttekintettem a címeket és absztraktokat, majd továbbshűkítettem a teljes tanulmányok feldolgozásával, így a legrelevánsabb 43 folyóiratcikket tudtam kiválasztani.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A tanulmány írása során megállapítottam, hogy a kkv-k teljesítményét meghatározó indikátorok feltárása egy aktuális téma, a nemzetközi szakirodalmakban nagy számban foglalkoznak vele. Az SLR-rel 13 indikátort azonosítottam, amelyek jelentős hatást gyakorolnak a vállalkozások teljesítményére. Ehhez 54 cikket dolgoztam fel, amelyek alapján elmondható, hogy a vállalkozói orientáció a legdominánsabb indikátor, mert a szakirodalmak 20%-a foglalkozott vele. Legkisebb arányban jelentek meg a különböző együttműködések, valamint a kormányzat szerepe, azonban ezek az indikátorok is jelentős hatást gyakorolhatnak a kkv-kra.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A kapott eredmények felhívják a figyelmet a különböző menedzsmentterületek fontosságára, és lehetőséget biztosítanak arra, hogy a kkv-k a legújabb trendeknek megfelelően fejlődhessenek. Jó alapot képezhet a kkv vezetők számára vállalkozásuk teljesítményének javítása érdekében. A tanulmányban említett indikátorok figyelembevétele hozzájárulhat a vállalkozások hosszú távú versenyképességéhez.

Kulcsszavak: kkv, menedzsment gyakorlatok, szisztematikus irodalomkutatás, PRISMA

BEVEZETÉS INTRODUCTION

Kutatásom célja a kkv-k teljesítményét meghatározó indikátorok feltárása a nemzetközi szakirodalomban, hiszen a 21. század egyre összetettebbé váló üzleti környezetében a vállalkozásoknak képesnek kell lenni a változtatásra, alkalmazkodásra azért, hogy sikeresek legyenek. A siker feltétele, hogy ezeket a változásokat a vállalkozások be tudják építeni a saját stratégiai menedzsmentjükbe. A megfelelő stratégia segíti a vállalkozásokat, hogy értéket teremtsenek és versenyelőnyt szerezzenek (Varga & Csiszárík-Kocsis 2016). A kkv-k működése nagymértékben eltér a nagyvállalatokétól, ami megjelenik a vállalkozások szervezeti struktúrájukban is. Mivel más stratégiákat építenek ki, nem tekinthetők a nagyvállalatok kicsinyített másának (Totth, és tsai 2022). Ez indokolja, hogy külön vizsgálatra kerüljenek azok a tényezők, amelyek a vállalkozások teljesítményét érdemben befolyásolják.

A teljesítmény fogalmát a szakirodalom különböző dimenziókban értelmezi. Általánosan elfogadott, hogy a szervezeti teljesítmény a kitűzött célok elérésének mértéke, amely kiterjed a pénzügyi eredményekre, a működési hatékonyságra, valamint a nem pénzügyi tényezőkre is (Richard et al. 2009; Szerb és tsai 2014). A teljesítmény tehát nem egydimenziós fogalom, hanem a szervezet külső és belső környezetéhez való illeszkedésének és alkalmazkodási képességének komplex mutatója is.

Mivel számos más terület is hatást gyakorol a vállalkozás teljesítményére, így a tanulmányban ezeket tárom fel. Abból kifolyólag, hogy a kutatáshoz nagy mennyiségű adat feldolgozására volt szükség, a szisztematikus irodalomkutatás (SLR) módszerét alkalmaztam a vizsgálat elvégzéséhez. A módszer alkalmas arra, hogy szintetizálja az azonos kutatási terület különböző tanulmányait, valamint lehetővé teszi a kutatók számára, hogy összegezzék egy tudományterület legkorszerűbb tudását, kutatási eredményeit (Paul & Barari 2022).

Kutatási kérdések:

1. A szisztematikus irodalomkutatás által lehatárolt időszakban milyen mértékben volt jelen a nemzetközi szakirodalomban a kkv-k teljesítményének vizsgálata?
2. Melyek voltak a domináns indikátorok a kkv-k teljesítményének vizsgálata során?

Kutatásomat a releváns szakirodalmak feltárásával kezdtem a szisztematikus irodalomkutatás segítségével. Majd a PRISMA modell alkalmazásával meghatároztam a 13 legrelevánsabb indikátort, amelyeket részletesen ismertetek. A kutatás rávilágított arra, hogy a téma kifejezetten aktuális, hiszen számos nemzetközi szerző foglalkozik vele. Ezek

részletes ismertetése lehetőséget ad a legújabb tudományos trendek feltérképezésére, valamint gyakorlati javaslatok megfogalmazására a kkv szektor számára.

A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE THEORETICAL BACKGROUND

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) a világ számos gazdaságában kiemelkedő szerepet töltenek be, mivel jelentősen hozzájárulnak a GDP-hez, a foglalkoztatáshoz és a régiók fejlődéséhez (Meekawunchorn et al. 2021; Amoah et al. 2021). A szakirodalom egyetért abban, hogy a kkv-k nemcsak gazdasági, hanem társadalmi és innovációs szerepet is betöltenek (Kusa et al. 2021). Ezek alapján a vállalkozások teljesítményének értelmezése többdimenziós megközelítést igényel.

A teljesítmény a vállalkozások céljainak eléréséhez szükséges mérőeszköz, amely magába foglalja a pénzügyi eredményeket (nyereség, hatékonyság), a működési jellemzőket (termelékenység, folyamatoptimalizálás), valamint a nem pénzügyi aspektusokat, úgymint az innováció, ügyfélelégedettség vagy a humán erőforrás-tényezők (Richard et al 2009).

A globális piaci kihívások hatására a kkv-knak egyre inkább szükségük van olyan irányítási gyakorlatokra, amelyek stratégiai szinten képesek kezelni a rugalmasságot, a gyors alkalmazkodást és az innovációs potenciált. Az új vezetési és szervezési gyakorlatok bevezetése – stratégiaalkotás, emberi erőforrás fejlesztése, digitalizáció – hozzájárulhat a teljesítmény növekedéséhez (Milovanovic et al. 2021).

A versenyképességet meghatározó immateriális tényezők, mint például a tudásmenedzsment, a szervezeti tanulás, a vezetői kompetenciák és a vállalkozói orientáció, szintén a teljesítmény közvetett befolyásolói (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín 2005). A magyar és közép-európai kontextusban az utóbbi években fokozott figyelem irányul a kkv-k rezilienciájának digitalizációs érettségére és nemzetköziesedésére, ami alátámasztja a téma hazai kutatási relevanciáját.

Jelen kutatás ezekre az elméleti alapokra építve tárja fel, hogy a nemzetközi szakirodalomban mely indikátorokat alkalmazzák a leggyakrabban a kkv-k teljesítményének értékelésére.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA THE RESEARCH METHODOLOGY

A szisztematikus irodalomkutatás (SLR) az adott területen már meglévő szakirodalom összeállítására, rendezésére és értékelésére ad lehetőséget. (Paul et al. 2021). A módszertan lehetőséget ad a kutatási kérdések megválaszolására a már meglévő szakirodalom alapján. Azonban az SLR több mint egy hagyományos módszertan, mert a reprodukálhatóságának és átláthatóságának köszönhetően megbízható eredményeket ad. Az SLR kiindulópontjában mindig egy a téma szempontjából releváns kutatási kérdés áll. A vizsgálatba bevonni kívánt szakirodalmak kiválasztásához jól megválasztott kulcsszavakat és szűrőket célszerű alkalmazni (Szigeti & Hornyák 2024).

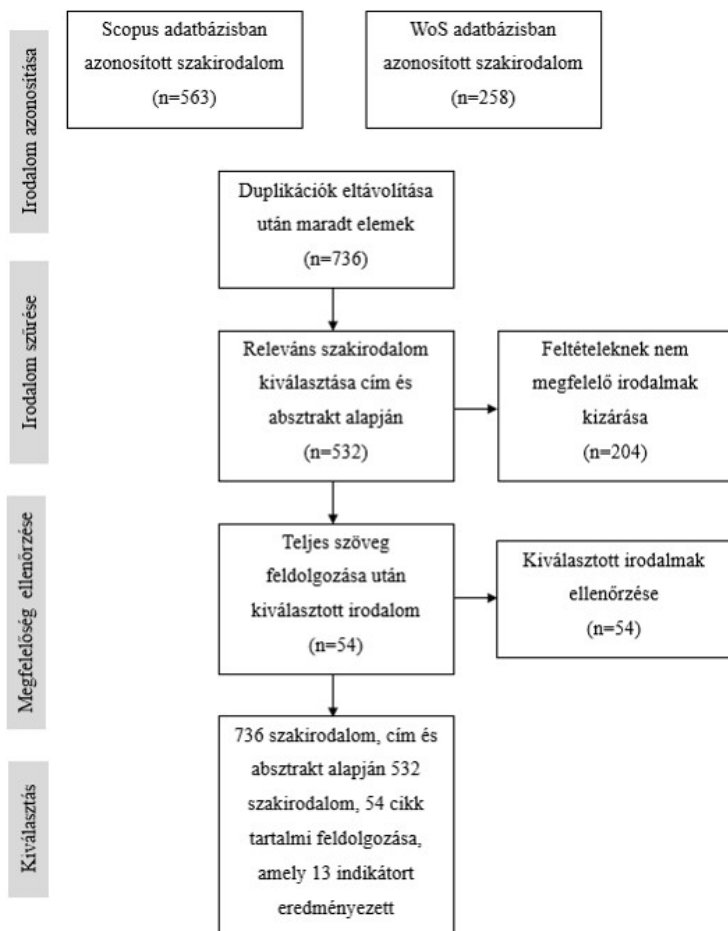
Annak érdekében, hogy a nemzetközi szakirodalomban meghatározott, kkv-k teljesítményét befolyásoló indikátorokat meg tudjam állapítani, a Scopus és a WoS adatbázisok segítségével állítottam össze szakirodalmi listát, az adatgyűjtés 2025. 07. 25-én valósult meg. A lekérdezéshez a következő keresési kifejezéseket alkalmaztam: (sme OR smes) AND (management) AND (performance or performances). A tanulmányok típusának a folyóiratcikkeket választottam, amelyek 2015–2024 között jelentek meg. Folyóiratcikkekre szűrtem, mert naprakész kutatási eredményeket tartalmaznak, megfelelő szakmai módszertannal alátámasztva, emellett objektívek és megbízható forrásnak számítanak (Machi & McEvoy 2009). A vizsgálat kezdetének a 2015-ös évet választottam, mert ebben az évben számos olyan gazdasági és piaci változás indult el, amelyek jelentősen befolyásolták a kkv-k teljesítményét, például Európai Unió és hazai támogatási programok, amelyek a kkv-k fejlesztését

célozták meg (OECD 2016). A folyóiratok kategóriájaként a „Business Management and Accounting”-ot és az „Economics, Econometrics and Finance”-t választottam, mert ezek a kategóriák tartalmaznak legnagyobb mértékben olyan cikkeket, amelyek a piaci trendeket, gazdasági környezetet, vállalkezési stratégiákat vizsgálják, sok esetben empirikus kutatásokkal alátámasztva. Továbbá nyelvi szűrőnek az angolt állítottam be.

Ezt követően a PRISMA által meghatározott irányelveket (Page et al. 2021) követve az irodalomgyűjtés eredményét képező adatállományból kiszűrtem a duplikációkat. Az így kapott listát tovább szűkítettem az absztraktok átvizsgálásával, így már egy olyan adatállományt kaptam, amely alkalmas további elemzések elvégzésére.

Ahogy az 1. ábra szemlélteti, a lekérdezés összesen 821 folyóiratcikket eredményezett. A duplikációk kiszűrését követően 736 cikk absztraktját kezdtem feldolgozni. Az absztraktok előszűrése során kizártam azokat a tanulmányokat, amelyek bár a kkv-kkal foglalkoztak, nem tartalmaztak semmilyen teljesítményre vonatkozó mutatót vagy kimeneti eredményt. Így további 204 publikációt zártam ki. A fennmaradó 532 cikk teljes absztraktjait tartalmi szempontok alapján értékeltem, figyelve arra, hogy az adott tanulmány tartalmaz-e mérhető teljesítményindikátort, empirikus vizsgálatot vagy modellt, egyértelmű összefüggést a vállalkozás teljesítménye és más változók között. E folyamat eredményeképpen 54 folyóiratcikket választottam, amelyek a téma szempontjából relevánsak, és magas hivatkozási aránnyal rendelkeznek. Ezek teljes szövegét áttekintve, tartalomelemzés alapján azonosítottam 13 indikátort, amelyeket a szakirodalom a kkv-k teljesítményét meghatározó tényezőként említ.

1. ábra: Releváns szakirodalmak feltárása a PRISMA modell segítségével
Figure 1. Exploring relevant literature with the help of the PRISMA model



Forrás: saját szerkesztés Page et al. (2021) alapján

EREDMÉNYEK RESULTS

A kkv-k teljesítményét vizsgáló irodalmak alakulása 2015–2024 között *Development of literature examining the performance of SMEs between 2015–2024*

A témában megjelent publikációk darabszámát és teljes idézettségi mutatóját mutatja be évenkénti bontásban a 2. ábra. A megjelent folyóiratcikkek

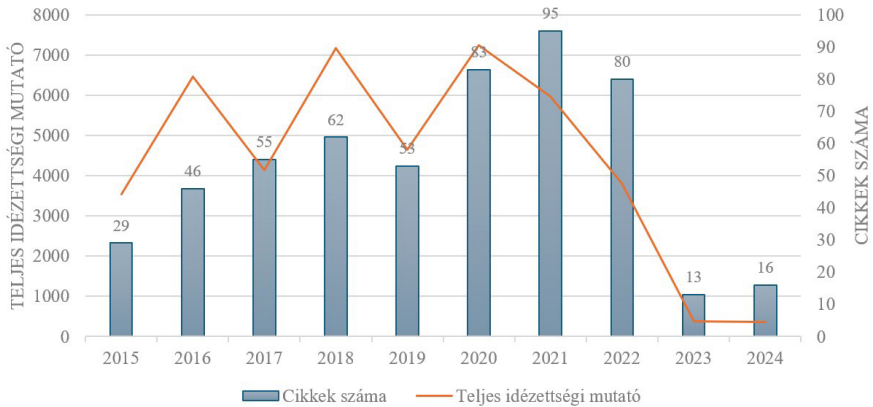
darabszáma növekvő trendet mutat, azonban 2019-ben visszaesés látható. A publikációk száma 2021-ben érte el a csúcspontját, míg az idézettségi mutató legmagasabb értéke 2020-ban volt. Az ezt követő években mindkét mutató jelentős visszaesést mutat: 2023-ban csupán 13 publikáció született a vizsgált témában, és az idézettségi mutató drasztikusan csökkent. Ennek oka lehet, hogy kell néhány év a tudományos életben, mire a kutatók elkezdeneek hivatkozni az új cikkekre.

A megjelent cikkek számának növekedése jelzi, hogy a kkv-k teljesítményének vizsgálata egyre nagyobb figyelmet kap a tudományos közösségekben.

A szakirodalom alapján egy ország gazdasági fejlődésének kulcsát a legtöbb esetben a kkv szektor jelenti (Kusa, et al. 2021). A teljesítmény növelése minden szervezet számára fókuszban van, azonban a bizonytalan gazdasági helyzetben kihívást is jelent, mert a vállalkozások nem támaszkodhatnak a

hosszú távú versenylőnyre és a hosszú távú magas profitra. Ebből kifolyólag az új lehetőségek keresése érdekében alkalmazkodniuk kell a bizonytalan környezethez, ebben a különböző menedzsmentterületek segítségével szolgálhatnak (Milovanovic et al. 2021).

2. ábra: A témában megjelent publikációk darabszáma év szerint
Figure 2. Number of publications of the topic by year



Forrás: saját szerkesztés a Scopus és a WoS adatbázisok alapján

Az 1. táblázatban szerepelnek azok a szerzők, akik a legtöbb tanulmányt publikálták a kkv-k teljesítményét befolyásoló indikátorok témakörben 2015–2024 között, valamint akik a legtöbb közös publikációt jelentették meg. A táblázatból jól látható, hogy a legtöbb közös tanulmány Belás J. és Dvorský, J. nevéhez fűződik, de Rahman A. is szoros kutatói kapcsolatban áll Belás J.-vel. Saunila M. azonban többségében egyedüli szerzőként publikál. Vanderstraeten J. és van Witteloostuijn A. közötti 3

közös publikáció kiemelkedő a 4 publikációs szerzők között. A 2. táblázat pedig azokat az folyóiratokat szemlélteti, ahol a legtöbb kkv-k teljesítményét befolyásoló indikátorok kutatásával foglalkozó tanulmány megjelent. A legtöbb ebben a témában publikált cikk a *Small Business Economics*ből származik, de a *Journal of Small Business and Enterprise Development*ben és a *Journal of International Studies*ban is aktívan publikáltak a szerzők.

1. táblázat: A releváns szerzők táblázata a témában megjelent publikációs száma alapján
Table 1. Table of relevant authors by number of publications on the topic

Szerzők	Cikkek száma (db)					Legtöbb közös publikáció	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Összesen	Szerző	cikkek száma (db)
Belás, J.	2	12	3	1	18	Dvorský, J.	6
Dvorský, J.	2	7	0	0	9	Belás, J.	6
Rahman, A.	0	4	2	0	6	Belás, J.	3
Saunila, M.	4	2	0	0	6	egyedül publikált	
Lewandowska, A.	3	1	0	0	4	Stopa, M.	2
Vanderstraeten, J.	2	2	0	0	4	Witteloostuijn, A.	3
Ferreira, F.A.F.	1	3	0	0	4	Meidutė-Kavaliauskienė, I.	2
Kraus, S.	3	1	0	0	4	Kailer, N.	2
Kuivalainen, O.	3	1	0	0	4	Vanninen, H.	2
Hilmersson, M.	3	1	0	0	4	Papaioannou, S.	2

Forrás: saját szerkesztés a Scopus és a WoS adatbázisok alapján

2. táblázat: A kkv-k teljesítményét befolyásoló indikátorokkal foglalkozó publikációk száma intézményenként

Table 2. Number of publications on the indicators having impact on the performance of the SMEs by institutions

Folyóiratok	Besorolás	darabszám
<i>Small Business Economics</i>	Q1	19
<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	Q1	13
<i>Journal of International Studies</i>	Q2	12
<i>Entrepreneurial Business and Economics Review</i>	Q1	11
<i>Journal of Business Research</i>	Q1	11
<i>Polish Journal of Management Studies</i>	Q3	10
<i>Economics and Sociology</i>	Q2	10
<i>Journal of Business Economics and Management</i>	Q2	9
<i>Journal of Cleaner Production</i>	Q1	8
<i>Technological and Economic Development of Economy</i>	Q2	8

Forrás: saját szerkesztés a Scopus és a WoS adatbázisok alapján

A kkv-k teljesítményét befolyásoló domináns indikátorok
The dominant indicators influencing the performance of the SMEs

A Scopus és a WoS adatbázisokból származó szakirodalom-lista összevonása, valamint a PRISMA modell alkalmazásával történő szűrés után 54 folyóiratcikket dolgoztam fel. A tartalomelemzés magába foglalja, hogy az adott tanulmány tartalmaz-e mérhető teljesítményindikátort, empirikus vizsgálatot vagy modellt, egyértelmű összefüggést a vállalkozás teljesítménye és más változók között. Ezek alapján került azonosításra a 13 indikátor. A 13 indikátor azonosítása során nem egyetlen meghatározott teljesítménymérési modell struktúráját követtem, hanem induktív módon, a szakirodalomban leggyakrabban megjelenő tényezők alapján alakítottam ki a kategóriákat. Ugyanakkor a feltárt indikátorok jelentős átfedést mutatnak több ismert teljesítménymérési keretrendszer dimenzióival, mint például a Balanced Scorecard-dal (Kaplan & Norton 1996), valamint a European Foundation for Quality Management (EFQM) modellel. E modellek azonosítják azokat a stratégiai és operatív szinteken értelmezhető tényezőket, amelyek a szervezeti teljesítmény alapjai.

Annak ellenére, hogy az adatbázisszűrés pénzügyi és gazdasági kategóriákra történt (Business Management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance), a kkv-k teljesítményének elemzése a nemzetközi szakirodalomban is többdimenziós megközelítést alkalmaz. Így az olyan nem pénzügyi indikátorok, mint a humán erőforrás, a szervezeti kultúra vagy a tanulási orientáció, a kkv-sajátosságok és a modern menedzsmentkutatás szempontjából szerves részét képezik a teljesítmény értelmezésének.

A 3. táblázatban látható, hogy a 13 indikátor közül a legdominánsabb a vállalkozói orientáció, amely hatást gyakorol a vállalkozás teljesítményére, ez teszi ki az összes említés 20%-át. Legkevesebb alkalommal vizsgálták a kutatók a kkv-k különböző együttműködéseinek szerepét, valamint a kormányzat szerepét a kkv-k működése tekintetében, azonban ezek is jelentős hatást gyakorolhatnak. A citációk számát a táblázatban aszerint határoztam meg, hogy azokat a szakirodalmakat, amelyek az adott indikátorral foglalkoznak, hány alkalommal hivatkozták összesen. Mivel a nagyobb cikkmennyiség önmagában is magasabb citációhoz vezethet, ezért az értékelés során nem kizárólag a hivatkozási számok alapján ítéltam meg az indikátor jelentőségét, hanem figyelembe vettem a szakirodalmi kontextust is.

3. táblázat: A kkv-k teljesítményét befolyásoló indikátorok előfordulási gyakorisága
Table 3. Frequency of indicators influencing the performance of SMEs

	Indikátorok	Kulcsszavak	Kulcsszavak előfordulási gyakoriság a cikkekben	Citációk száma
1.	Együttműködés	beszerzés és logisztika, kutatás és fejlesztés, termelés, marketing és értékesítés	6	171
2.	Humán erőforrás	humán készségek, humán tőke, munkaerő minősége, munkavállalói kompenzáció, relational crafting, társadalmi felelősségvállalás (CSR), társadalmi tőke, task crafting	9	259
3.	Kormányzati szerep	a kormány és a magánszektor együttműködése, kormányzati támogatás, politika és a jogrendszer, quintuple helix	5	304
4.	Menedzsment-támogatás	vezetői stílusok, értékajánlat, felfedezés, improvizáció, intézményi környezet, kapcsolati képesség, kellemesség, kizsákmányolás, kompetitív agresszivitás, komplexitás, lehetőségekre való nyitottság, lelkiismeretesség, munkaklíma és jólét, neuroticizmus, növekedés, regeneráció, rugalmasság	20	1130
5.	Marketing	felhasználó bevonása, felhasználói elégedettség, felhasználói élmény, marketinginnováció, marketingkészségek, termékinnováció, vevői elégedettség	9	531
6.	Pénzügy	adaptációs költségek, befektetői elkötelezettség, bevételnövekedés, fizetési mód, futamidő, kezelési költség, kölcsön nagysága, költségcsökkentés, költségvetési folyamat, P2P hitelezés, pénzügyi bootstrapping, pénzügyi irányítási kapacitás, pénzügyi készségek	18	756
7.	Piaci orientáció	piaci orientáció, piaci teljesítmény, piaci válaszkészség	8	554
8.	Stratégiai tervezés	adaptív stratégiai tervezés, belső igazgató, business model innovation, család bevonása az igazgatótanácsba, fenntarthatóság értéke, hatékonyságnövekedés, igazgatóság stratégiai bevonása, jövőkép és stratégia, menedzsmentinnováció, nők bevonása az igazgatótanácsba, segítség és támogatás, stratégia implementálása, stratégiai összehangolás, üzleti stratégia, üzleti tervezés	33	1423
9.	Szervezeti kultúra	ötlet- és szervezési struktúrák, részvételi vezetési kultúra, szervezeti elkötelezettség, szervezeti felépítés, szervezeti képességek, szervezeti mozgékonyág, szervezeti tanulás, szervezeti innováció, szervezetközi együttműködés, szociálisan támogató céges kultúra, teljesítményalapú céges kultúra	13	1285
10.	Tanulási orientáció	a tudás internalizálása, cognitive crafting, egyéni tanulás, egyéni tevékenység, külső tudás, nyitottság a tapasztalatra, skillek, tanulási orientáció, tapasztalat, training, tudásmegosztás	20	1102
11.	Technológia	digitalizáció, e-kereskedelem, ERP-k használata, hálózati erőforrások értéke, hálózati identitás, IKT, információhoz való hozzáférés, IT, keresletoptimalizálás, készletoptimalizálás, know-how fejlesztés, technológia	25	1417
12.	Vállalkozói képességek	gazdasági hatás, KKV képessége, vállalkozói intenzitás, vállalkozói készség, vállalkozói kompetenciák, vállalkozói marketing, vállalkozói motiváció heterogenitása, Vendor támogatás, vezetői ellenőrzés, vezetői támogatás	13	792
13.	Vállalkozói orientáció	autonómia, innováció, kockázatvállalás, proaktivitás, vállalkozói orientáció	48	2281

Forrás: saját szerkesztés

A tanulmány terjedelmi korlátai miatt csak a legmagasabb hivatkozási számmal rendelkező irodalmak alapján kerülnek bemutatásra az egyes indikátorok és kapcsolatuk a témával.

Együttműködés: az együttműködések lehetőséget biztosítanak a hallgatóságos tudáshoz és más, nem értékesíthető kompetenciákhoz való hozzá-

féréshez, amelyek fontosak az innováció alapú versenysztratégiák megvalósításához. Ahhoz, hogy világossá váljon a partnerek közötti együttműködés koncepciója, meg kell vizsgálni a teljes szervezetek közötti partnerségeket, valamint a szervezeteken belüli meghatározott funkciók közötti partnerségeket. A szakirodalom főként a partnerség szervezeti

perspektíváját veszi figyelembe. Az ilyen típusú partnerségekről kimutatták, hogy növelik az új technológiák használatát, ösztönzik a tudástranszferet és tudásmegosztást, ezáltal növelik az innovációs teljesítményt (Rezaei et al. 2018).

Humán erőforrás: a vállalkozások fejlődése és növekedése szempontjából a humán erőforrás az egyik legfontosabb menedzsmentterület. Legfőbb előnye, hogy soha nem merül ki, mert a munkaerő mindig fejleszthető, ezért a hozzájuk kapcsolódó lehetőségek is jól kiaknázhatók és felhasználhatók. Továbbá, a vállalkozás más erőforrásai is csak a humán erőforrással együtt lehetnek hatékonyak és eredményesek. Ha a vállalkozás jól képzett munkaerővel rendelkezik, akkor magas szintű üzleti teljesítményt tud elérni. A jó készségekkel és képzettséggel rendelkező munkaerő nagyobb valószínűséggel képes tanulni és fejlődni, ami hozzájárul a vállalkozás sikeréhez. Azonban az alacsonyán képzett munkaerő az egyik fő akadály a vállalkozás fejlődésének szempontjából (Tuan & Tram 2021).

Kormányzati szerep: a kkv-k sok esetben külső segítségre szorulnak, ezért fontos a kormány és a magánszektor együttműködési szerepe (Telagawathi et al. 2022). A kormányzat elsősorban a pénzügyi ösztönzőkre, valamint az új technológiák bevezetését célzó képzési és fejlesztési programokra összpontosít (Hussain et al. 2022). Egyfajta katalizátor, amely felgyorsítja a vállalkozások fejlődését a kreatív tevékenységek támogatásával, a szellemi tulajdonjogok védelmével és a tőke elősegítésével (Rita et al. 2021). A vállalkozásoktól hatékonyságot, termelékenységet, a termékminőség javítását, a termelési, tanulmányi és fejlesztési költségek csökkentését, a kínálati ingadozások megelőzését és a versenyképesség növelését követeli meg (Telagawathi et al. 2022).

Menedzsmenttámogatás: sokkal valószínűbb az innovációs tevékenység azoknál a cégeknél, ahol a munkavállalók magas szintű integritást, megbízhatóságot, lojalitást és nyitottságot éreznek a vezetők irányából. Amikor a cégek új termékeket/szolgáltatásokat fejlesztenek, és igyekeznek kreatívak lenni működési szempontból is, akkor jövedelmezőbbé válnak, és magasabb piaci részesedést érhetnek el. Azok a vállalkozók, akiknek nagy az egyetértésük, lelkiismeretesebbek, magas szintű tudatossággal és optimizmussal rendelkeznek, meg tudnak birkózni a dinamikus üzleti környezettel, és kitartóak, el tudják érni céljaikat. Az alacsony neurocitás és a tapasztalatra való nyitottság olyan személyiségvonások, amelyek pozitívak, azonban a vállalkozás üzleti teljesítményére negatív hatással lehetnek (Saunila 2017).

Marketing: az utóbbi években a közösségi média megváltoztatta a kkv-k információáramlását az

ügyfeleik irányába (Belas et al. 2021). A vállalkozások és a fogyasztók a közösségi médián keresztül kommunikálnak egymással, ami a marketing és az értékesítési funkciók központi elemévé vált. A közösségi média lehetővé teszi a kkv-k számára, hogy a megfelelő időben, közvetlenül, alacsonyabb költséggel és nagyobb hatékonysággal lépessenek kapcsolatba ügyfeleikkel (Amoah et al. 2021). Ez jelentősen hozzájárul az innovációhoz, a szervezeti előnyökhöz és az üzleti stratégiához (Belas et al. 2021). Emellett más digitális marketingeszközöket is alkalmaznak, ezáltal innovatívabbá és versenyképesebbé tudnak válni (Amoah et al. 2021).

Pénzügy: a pénzügyi kockázat az egyik fő fenyegetés a kkv-k számára, melynek okai a finanszírozási nehézségek és a forráshiány, mivel a vállalkozások működésének nagy részét maguk a tulajdonosok vagy a vezetők finanszírozzák. Ez a működési költségek és a vállalati adósság növekedését, adósságtörlesztési problémákat és magas pénzügyi kockázatot eredményezhet. A finanszírozáshoz való hozzáféréssel javítani tudják az üzleti környezet minőségét (Dvorsky et al. 2021). Azonban nem könnyű hozzáférni a különböző pénzügyi lehetőségekhez, mert a bankok is figyelmet fordítanak a jó cégek és projektek kiválasztására. Az, hogy az egyes vállalkozások számára milyen hitelkonstrukciók érhetők el, a banki hitelezési technológia típusától függ. A szakirodalom két gyakorlatot különböztet meg; a mennyiségi adatokon alapuló tranzakciós hitelezést és az erősen személyes tudáson alapuló kapcsolati hitelezést (Beltrame et al. 2018).

Piaci orientáció: a piaci orientációt leginkább a külső környezet befolyásolja, főként a fogyasztók által folyamatosan alakított kereslet. Éppen ezért, a fogyasztói igényekre vonatkozó információk segítségével olyan termékeket tudnak a vállalkozások értékesíteni a piacon, amelyekkel versenyelőnyhöz juthatnak (Sumiati 2020). A kkv-k a piaci orientáció segítségével még jobban képesek kielégíteni a fogyasztói igényeket, mert tisztában vannak az ügyfelek igényeivel. Mivel a kkv-k képesek arra, hogy megértsék az ügyfeleket és a versenytársakat is, ezért jól összehangolt, átfogó irányítási rendszerekkel a maximális üzleti teljesítmény elérésére is képesek (Octavia et al. 2020).

Stratégiai tervezés: a stratégiák azok a politikák és álláspontok, amelyeket egy szervezet a versenytárs üzleti tevékenységére vagy termékösszetételére válaszul alkalmaz, és amelyeknek az a legfőbb szerepük, hogy a vállalkozás felülmúlja a versenytársakat. A stratégiai tervezésnek az a legfőbb célja, hogy a lehető legjobb teljesítmény elérése érdekében a lehető legjobban kihasználja a szervezetben rendelkezésre álló készségeket és erőforrásokat (Jardon & Martinez-Cobas 2022). Az üzleti stratégiának

rendkívül komoly hatása van a vállalkozás teljesítményére, mert alapvetően befolyásolja a vállalkozás működését, az üzletipolitikáját és annak megfelelő végrehajtását (Tell 2012).

Szervezeti kultúra: egy vállalat szervezeti kultúrája magába foglalja az összes olyan értéket és normát, amelyek befolyásolják a munkavállalók viselkedését és gondolkodását (Schein 2004). Jelentős hatással van az adott ország nemzeti kultúrája is, ahogy Hofstede (2001) is kifejtette, mert ez határozza meg az egyén alapvető normáit és értékeit, amelyek végül befolyásolják a szervezeti viselkedésüket is. Azonban egy munkavállaló akkor lehet igazán sikeres egy szervezetben, ha a viselkedését képes megváltoztatni annak érdekében, hogy közelebb kerüljön a vállalkozás szervezeti kultúrájához (Stokes et al. 2019). Ebből adódóan a munkavállalók jóléte szoros összefüggésben van a szervezeti kultúrával (Tarba et al. 2019).

Tanulási orientáció: a tanulási orientáció egy olyan attitűd, amely lehetővé teszi a szervezeti tanulást, a tudásfelhalmozást. Olyan szervezeti értékeket foglal magába, amelyek segítségével az ismereteket meg tudják szerezni, valamint terjeszteni és felhasználni is képesek a vállalkozások (Sinkula et al. 1997). Magába foglalja továbbá a szervezeti tanulás elemeit is, mint például a nyitottság és a tanulás iránti elkötelezettség. A tanulás akkor valósul meg a szervezetben, ha a tagok megfelelően reagálnak a külső és belső környezeti változásokra, feltárják és megoldják a hibákat, ezzel támogatva a vezetőséget a döntéshozásban (Wolff et al. 2015).

Technológia: a kkv-k kiemelkedőek lehetnek a digitális környezetben, mert ezen technológiák alkalmazásával hozzájárulhatnak az információgyűjtéshez, költségcsökkentéshez, valamint az ügyfélkör bővítéséhez (Quinton et al. 2018). Emellett a technológiai fejlődés érdekében az erre nyitott vállalkozások befektetnek a K+F tevékenységekbe, és általánosságban nyitottak a korszerűsítés és fejlesztés irányába. Ebből kifolyólag a kkv-k versenyelőnyének és az új üzleti lehetőségek megteremtésének érdekében kiemelkedő szerepe lett a technológiai stratégiák megalkotásának (Ramírez-Solis, et al. 2022).

Vállalkozói képességek: a vállalkozói kompetenciák magukba foglalják az összes olyan attribútumot, mint a hiedelmek, attitűdök, készségek, tudás, személyiség, képességek, viselkedési tendenciák és szakértelem. Ezek mind elengedhetetlen elemei a fenntartható és sikeres vállalkozásnak, mert közvetlenül kapcsolódnak az üzleti teljesítményhez. A kkv-k nagy hangsúlyt fektetnek a vezetői képességekre. A különböző problémák azonosításához és kezeléséhez, a termékmínőség javításához, a szakértépzett alkalmazott bevonásához és megtartásához,

hoz, a hatékony marketingstratégia- és költségvetés-tervezéshez elengedhetetlen a megfelelő vezetői szakértelem. A vállalkozói képességek azonban fejleszthetők, ezáltal a vállalkozások is sikeresebben tudnak működni (Hazudin et al. 2022).

Vállalkozói orientáció: az utóbbi időben a vállalkozói orientáció a szervezetben belüli vállalkozói tevékenységek népszerű mérőszámává vált (Milovanovic et al. 2021). Egy vállalati szintű jelenség, amely a stratégiaalkotás egyik kulcsfogalma. Egy olyan környezetben, ahol a vállalkozásoknak folyamatosan keresni kell az új lehetőségeket, a vállalkozói orientáció azon kevés tényezők egyike, amelyre a cégek támaszkodhatnak. Így fontos, hogy a vállalkozás vezetői elősegítsék a vállalkozói orientációt annak érdekében, hogy versenyelőnyt teremtsenek (Semrau et al. 2016). Tekinthető egyfajta tudáskészletnek, amely a vállalkozások üzleti teljesítményének fejlesztésére szolgál. Segít a szervezetek innovatív képességeinek feltárásában, valamint a tudásalapú erőforrások és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat moderálásában (Telagawathi et al. 2022).

ÖSSZEFOGLALÁS SUMMARY

Kutatásom során a szisztematikus irodalomkutatás és a PRISMA modell alkalmazásával kerestem a választ arra, hogy 2015–2024 között milyen mértékben foglalkoztak a nemzetközi kutatók a kkv-k teljesítményét befolyásoló indikátorokkal, valamint melyek voltak a legdominánsabb indikátorok. Ehhez a Scopus és a WoS adatbázisokat vettem alapul, ahol a kulcsszavas keresést és szűréseket követően összeállítottam egy szakirodalom-listát. A PRISMA modell segítségével először cím és absztrakt alapján szűrtem azokat a tanulmányokat, amelyek nem tartalmaztak teljesítményre vonatkozó tartalmat. Ezt követően a kiválasztott cikkek teljes szövegét elemeztem, és csak azok kerültek a végső mintába (n=53), amelyek kifejezetten kkv-kra vonatkoztak, meghatároztak legalább egy teljesítményre ható indikátort, és elméleti vagy empirikus keretben vizsgálták az adott tényező hatását a vállalkozások teljesítményére.

Főbb következtetések Conclusions

A kutatás során feltárt 13 teljesítményindikátor kulcsfontosságú a kis- és középvállalkozások fejlődése szempontjából. Az eredmények alapján a vállalkozói orientáció, a humán erőforrás, a technológiai fejlettség és a stratégiai tervezés bír kiemelt jelentőséggel. E tényezők tudatos fejlesztése hoz-

zájárlulhat a vállalkozások versenyképességének növeléséhez, különösen a bizonytalan gazdasági környezethez való alkalmazkodás során.

A publikációk időbeli megoszlása alapján a téma tudományos relevanciája növekvő trendet mutat, különösen a 2020–2022 közötti időszakban. Ez arra utal, hogy a kkv-k teljesítményének értékelése napjainkban egyre hangsúlyosabbá válik.

A kutatás egyúttal gyakorlati javaslatokat is megfogalmaz a kkv döntéshozók számára: a teljesítménymérésben érdemes a pénzügyi mutatókon túlmenően a stratégiai és működési indikátorokat is figyelembe venni. Ez nemcsak a belső hatékonyság növelését, hanem a külső alkalmazkodóképességet is javíthatja.

Összességében a vizsgálat megerősíti, hogy a kkv-k teljesítményének multidimenzionális megközelítése indokolt, és további kutatások alapjául is szolgálhat, különösen a regionális különbségek, az ágazati sajátosságok és az új indikátorok feltárása szempontjából.

Kutatási korlátok és javaslatok

Limitations and suggestions

A tanulmányban az egyes indikátorok csak röviden kerülnek bemutatásra, így a jövőben célszerű lenne ezeket tartalmasabb elemzésnek alávetni, például egy primer kutatás keretében. Fontos lenne azt is megismerni, hogy a Covid-járvány mennyiben befolyásolta ezeket a tényezőket, és miként alakultak az indikátorok a járvány óta. Továbbá az SLR-hez csak angol nyelvű cikkeket használtam, így érdemes lenne megvizsgálni, hogy az indikátorok változnak-e akkor, ha más nyelven írt szakirodalom is bekerül a listába. Emellett további vizsgálat tárgyát képezheti más típusú szakirodalom bevonása a kutatásba.

HIVATKOZÁSOK

REFERENCES

Amoah, J., Belás, J., Khan, K. A. and Metzker, Z. (2021), “Antecedents of sustainable SMEs in the social media space: A partial least square-structural equation modeling (PLS-SEM) approach”, *Management & Marketing-Challenges for the Knowledge Society*, 16(1), 26–46. <http://dx.doi.org/10.2478/mmcks-2021-0003>

Aragón-Sánchez, A. and Sánchez-Marín, G. (2005), “Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs”, *Journal of small business management*, 43(3), 287–308.

Belás, J., Amoah, J., Dvorský, J. and Šuleř, P. (2021), “The importance of social media for ma-

nagement of SMEs”, *Economics and Sociology*, 14(4), 118–132. <http://dx.doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-4/7>

Beltrame, F., Floreani, J., Grasseti, L., Mason, M. C. and Miani, S. (2018), “Collateral, mutual guarantees and the entrepreneurial orientation of SMEs”, *Management Decision*, 57(1), 168–192. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-11-2017-1077>

Dvorsky, J., Belas, J., Gavurova, B. and Brabenec, T. (2021), “Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises”, *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 34(1), 1690–1708. <http://dx.doi.org/10.1080/1331677X.2020.1844588>

EFQM (2020), *The EFQM Model: The European Foundation for Quality Management*, EFQM, 2020. <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/> [utolsó letöltés: 2025.09.30.]

Hazudin, S. F., Sabri, M. F., Kader, M. A. R. A., Saripin, M. S. and Ridzuan, M. R. (2022), “Social capital, entrepreneurial skills, and business performance among rural micro-enterprises in times of crisis”, *Knowledge and Performance Management*, 6(1), 75–86.

Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Thousand Oaks, 2001.

Hussain, A., Akbar, M., Shahzad, A., Poulouva, P., Akbar, A. and Hassan, R. (2022), “E-commerce and SME performance: The moderating influence of entrepreneurial competencies”, *Administrative Sciences*, 12(1), 13. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci12010013>

Jardon, C. M. and Martinez-Cobas, X. (2022), “Trust and opportunism in the competitiveness of small-scale timber businesses based on innovation and marketing capabilities”, *Business Strategy & Development*, 5(1), 69–79. <http://dx.doi.org/10.1002/bsd2.184>

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Press, 1996.

Kusa, R., Duda and J., Suder, M. (2021), “Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception”, *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 234–245. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2021.06.001>

Machi, L. A. and McEvoy, B. T. (2009), *The literature review: Six steps to success*, Corwin Press, 2009.

Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn and N., Khalid, B. (2021), “Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of lear-

- ning orientation”, *Economics & Sociology*, 14(2), 294–312. <http://dx.doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/16>
- Milovanović B., Bubaš, Z. and Mikić, M. (2021), “Entrepreneurial orientation, strategic networking, and Croatian SMEs performance: a configurational approach”, *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 12(2), 236–252. <http://dx.doi.org/10.2478/bsrj-2021-0030>
- Octavia, A., Indrawijaya, S., Sriayudha, Y. and Hasbullah, H. (2020), “Impact on E-commerce adoption on entrepreneurial orientation and market orientation in business performance of SMEs”, *Asian Economic and Financial Review*, 10(5), 516. <http://dx.doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.105.516.525>
- OECD (2016), *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: An OECD Scoreboard*, OECD Publishing, Paris, 2016. https://doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2016-en
- Page, M. J. et al. (2021), “The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews”, *BMJ*, 372. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paul, J. and Barari, M. (2022), “Meta-analysis and traditional systematic literature reviews – What, why, when, where, and how?”, *Psychology & Marketing*, 39(6), 1099–1115. <https://doi.org/10.1002/mar.12657>
- Paul, J. et al. (2021), “Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR)”, *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 1–16. <http://dx.doi.org/10.1111/ijcs.12695>
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R. and Budhathoki, T. (2018), “Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy”, *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427–439. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2016.1258004>
- Ramírez-Solis, E. R., Llonch-Andreu, J. and Malpica-Romero, A. D. (2022), “Relational capital and strategic orientations as antecedents of innovation: evidence from Mexican SMEs”, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1–19.
- Rezaei, J., Ortt, R. and Trott, P. (2018), “Supply chain drivers, partnerships and performance of high-tech SMEs: An empirical study using SEM”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 629–653. <http://dx.doi.org/10.1186/s13731-022-00235-2>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. and Johnson, G. (2009), “Measuring organizational performance: Towards methodological best practice”. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rita, M. R., Nugrahanti, Y. W. and Kristanto, A. B. (2021), “Peer-To-Peer Lending, Financial Bootstrapping And Government Support: The Role Of Innovation Mediation On Msme Performance”, *Economic Horizons*, 23(3), 247–261. <http://dx.doi.org/10.5937/ekonhor2103259R>
- Saunila, M. (2017), “Innovation capability in achieving higher performance: perspectives of management and employees”, *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(8), 903–916. <http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2016.1259469>
- Schein, E. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey, San Francisco, 2004.
- Semrau, T., Ambos, T. and Kraus, S. (2016), “Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study”, *Journal of Business Research*, 69(5), 1928–1932. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.082>
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. and Noordewier, T. (1997), “A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070397254003>
- Stokes, P., Smith, S., Wall, T., Moore, N., Rowland, C., Ward, T. and Cronshaw, S. (2019), “Resilience and the (micro-) dynamics of organizational ambidexterity: implications for strategic HRM”, *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1287–1322. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2018.1474939>
- Sumiati, S. (2020), “Integrating entrepreneurial intensity and adaptive strategic planning in enhancing innovation and business performance in Indonesian SMEs”, *Management Science Letters*, 10(16), 3941–3948. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.016>
- Szigeti, T. és Hornyák, M. (2024), „Digitális transzformáció a projektmenedzsmentben – rendszerező irodalomkutatás”, *Marketing & Menedzsment*, 58(2), 5–15. <http://dx.doi.org/10.15170/MM.2024.58.02.01>
- Szerb, L., Csapi, V., Deutsch, N., Hornyák, M., Horváth, Á., Kruzsliz, F., Lányi, B., Márkus, G., Rácz, G., Rappai, G. és Rideg, A. (2014), „Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata”, *Marketing & Management*, 48(Különszám), 3–21.

- Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., Junni, P., Stokes, P. and Morag, O. (2019), "The impact of organizational culture differences, synergy potential, and autonomy granted to the acquired high-tech firms on the M&A performance", *Group & Organization Management*, 44(3), 483–520. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601117703267>
- Telagawathi, N. L. W. S. et al. (2022), "The role of innovation strategies in mediating covid-19 perceptions and entrepreneurship orientation on Endek weaving craft business performance", *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 913–922. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2022.3.003>
- Tell, J. (2012), "Managerial strategies in small, fast-growing manufacturing firms", *Journal of Management Development*, 31(7), 700–710. <http://dx.doi.org/10.1108/02621711211243890>
- Totth, G., Brávác, I., Harsányi, D., Pacsi, D. és Szabó, Z. (2022), „Kihívások a hazai KKV szektor döntéshozatalában – fókuszban az online kommunikációs megjelenés”, *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 5–12. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.01>
- Tuan, L. and Tram, N. (2021), "Factors affecting business performance of manufacturing enterprises", *Accounting*, 7(1), 179–190. <http://dx.doi.org/10.5267/j.ac.2020.9.018>
- Varga, J. és Csiszárik-Kocsis, Á. (2016), „A szervezetek versenyképességének alapjai: stratégiai menedzsment a hazai vállalkozásoknál”, in: Nagy Imre Zoltán (ed.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, 4., 433–458.
- Wolff, J.A., Pett, T.L. and Ring, J.K. (2015), "Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation. An empirical analysis", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 21(5), 709–730. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEBR-12-2014-0221>

Czucka-Varga Vivien, PhD-hallgató,
varga.vivien@ktk.pte.hu

Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodási Doktori Iskola

Indicators having impact on the performance of the SMEs – systematic literature review

THE AIM OF THE PAPER

The aim of the paper is to identify the most dominant indicators having impact on the performance of the SMEs. The applied methodology was the systematic literature review (SLR) with the PRISMA model. This enables to know when this topic was most researched, and which are the most recent publications. Besides it gives clear understanding about the latest trends in SME management having impact on their performance.

METHODOLOGY

The study applies the SLR to investigate publications in the field of SMEs and management between 2015-2022. For this, the Scopus and the Web of Science databases were analysed by the articles' publishing year and topic. Through the PRISMA model first the titles and the abstracts were reviewed then the list was constrained by processing the whole studies. That results 43 relevant articles.

MOST IMPORTANT RESULTS

It was established that exploring the dominant indicators having impact on the performance of the SMEs is a relevant topic, abundant international literature dealt with it. 13 indicators were identified by the SLR that have influence on the performance of the SMEs. For this, 43 articles were altered, and it is considered that the most dominant indicator is the entrepreneurial orientation, as 25% of the publications mentioned it. The publications contain the partnership and the role of the government in the lowest percentage still they could have significant effect on performance.

RECOMMENDATIONS

Besides the actuality of the topic and the most substantial indicators the research gives opportunity to get the most relevant keywords along with international authors frequently publishing in the topic. The results highlight the importance of the different management areas and give opportunity for the SMEs to develop in line with the latest trends.

Keywords: SMEs, management practices, systematic literature review (SLR), PRISMA