

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Балтийский экономический журнал. 2022. № 3(39). С. 14–21.

Baltic Economic Journal. 2022. No. 3(39). P. 14–21.

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья

УДК 658.8.012.12

doi: 10.46845/2073-3364-2022-0-3-14-21

Обоснование решения по выходу на новый международный рынок на примере немецкой производственной компании

Виктория Вячеславовна Дорофеева¹,

Екатерина Николаевна Артемова²

^{1,2}ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "КГТУ", Калининград, Россия

¹viktoriya.dorofeeva@klgtu.ru

Аннотация. Проникновение компаний на международные рынки предоставляет возможности по увеличению доли продаж, росту дохода и прибыли, повышению статуса компании, росту конкурентоспособности. Принятие решения относительно целесообразности выхода компании на международный рынок зависит от многих факторов. В процессе принятия такого решения руководству компании крайне важно тщательно проанализировать преимущества и риски, связанные с проникновением на каждый потенциальный рынок той или иной страны.

Ключевые слова: международный рынок, организация производства, методы выхода, прогноз выручки.

Для цитирования: Дорофеева В. В., Артемова Е. Н. Обоснование решения по выходу на новый международный рынок на примере немецкой производственной компании // Балтийский экономический журнал. 2022. № 3(39). С. 14–21. <http://dx.doi.org/10.46845/2073-3364-2022-0-3-14-21>

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

Original article

Grounding for the decision to enter a new international market on the example of a german production company

Viktoriya V. Dorofeeva¹

Ekaterina N. Artemova²

^{1,2}INOTECU FGBOU VO "KSTU", Kaliningrad, Russia

¹viktoriya.dorofeeva@klgtu.ru

Abstract. The penetration of companies into international markets provides opportunities to increase the share of sales, increase income and profits, improve the status of the company, and increase competitiveness. Decision-making regarding the expediency of a company's entry into the international market depends on many factors. In the process of making such a decision, it is extremely important for the company's management to carefully

analyze the benefits and risks associated with the penetration of each potential market of a particular country.

Keywords: accounting, small businesses, reporting, accounting methods, federal accounting standards, accounting policy, simplified accounting.

For citation: Dorofeeva V. V., Artemova E. N. Grounding for the decision to enter a new international market on the example of a german production company // Baltic Economic Journal. 2022. No. 3(39). P. 4–11. [http:// dx.doi.org/10.46845/2073-3364-2022-0-3-14-21](http://dx.doi.org/10.46845/2073-3364-2022-0-3-14-21)

Главной целью компании является получение максимально возможной прибыли. Эта цель достигается различными способами при помощи всевозможных маркетинговых приемов и стратегий. Самый банальный способ – просто поднять цены на свою продукцию или услуги. Можно прилагать усилия для увеличения объема продаж, например, более интенсивно рекламируя свой продукт, можно усовершенствовать свой продукт, диверсифицировать производство, внести доработки и выйти с ним на рынок, соответственно с более высокой ценой, но есть еще способ.

В современных условиях рыночной экономики, характеризующейся риском и неопределенностью, руководство практически любой успешно развивающейся компании в конечном итоге задумывается о принятии такого серьезного для ее дальнейшего развития решения, как расширение границ реализации своей продукции и выход на новые, зарубежные рынки. Процесс выхода предприятия на новые рынки сопровождается множеством рисков, связанных с жесткой международной конкуренцией, и требует проведения тщательных маркетинговых исследований, финансовых расчетов, которые способны спрогнозировать результаты принятия такого решения, а также наличие конкурентоспособного продукта [2].

Причины, по которым фирмы выходят на международную арену, можно разделить на уровни:

- глобальный;
- внутриорганизационный.

Под глобальным уровнем подразумевается глобализация, постепенная унификация, интеграция экономики, культуры и политики и как следствие - более прочные внешнеэкономические связи, развитие международного рынка.

Внутриорганизационный уровень наиболее важен: здесь условно существуют так называемые фактор выталкивания с существующего рынка и фактор втягивания на новый рынок сбыта.

Фактор выталкивания обусловлен прежде всего перенасыщением существующих предложений на рынке, изменением политики государства в сфере регулирования хозяйственной деятельности субъектов внутренней экономики, ужесточением конкурентной борьбы.

Фактор втягивания на новый рынок обусловлен лучшими условиями для ведения бизнеса, возможностью развития компании, охватом новых сфер деятельности, расширением рынка сбыта, ресурсами, находящимися в дефиците на внутреннем рынке, более дешевыми ресурсами, получением поддержки от международных компаний и организаций, укреплением собственных позиций в других государствах, в которых заложен потенциал, наконец, улучшением репутации компании, повышением ее статуса [1].

Существуют методы и способы выхода компании на новый рынок:

- *экспорт товаров и услуг.* Этот метод является самым простым и самым распространенным. При решении вопроса об экспорте продукции субъект рынка должен оценить все положительные и отрицательные моменты;

- *лицензирование,* как подвид - франшиза. В этом случае фирма-лицензиар за определенную плату или роялти предоставляет иностранной компании-лицензиату право использования своих производственных и торговых секретов, торговой марки или патента;

- *совместное предпринимательство* (совместные предприятия). Этот метод представляет собой процесс осуществления совместной деятельности участников различных государств в той или иной сфере. Основным признаком, позволяющим отделить совместное предпринимательство от других видов внешнеэкономической деятельности, является наличие совместного управления хозяйственной деятельностью;

- *прямое инвестирование.* Этот метод предполагает создание за рубежом собственных дочерних производственных предприятий [3].

Рассмотрим на конкретном примере результат принятия управленческого решения по выходу на новый международный рынок. Субъектом данного исследования является немецкая производственная компания D.A.R. Metall AG. Компания существует на европейском рынке более 25 лет. Главный офис и производственные мощности находятся в Германии, федеральная земля Тюрингия. Она специализируется на производстве алюминиевых гранул из вторичного сырья для использования их в металлургической и химической промышленности. По сути основная деятельность компании - это рециклинг вторичного сырья и композитных материалов. Данное направление в производстве является экологически привлекательным в Европе и поддерживается государством на должном уровне. D.A.R. Metall AG - лидер в Европе в области осуществления рециклинга композитных материалов на основе алюминия и пластика сухо-механическим способом. Задействованные технологии и техническое оснащение на производстве позволяют осуществить 100 %-ный рециклинг широкого спектра входящих материалов, исключая необходимость их расплава и последующего образования вредных выбросов и отходов. В полном соответствии с высочайшими требованиями к экологичности производственной цепочки компания обеспечивает безупречное качество конечного продукта в виде вторичных алюминиевых порошков, алюминиевых гранул, помолов пластика. Около 30 000 тонн сырья в год поддаются глубокому циклу переработки непосредственно в конечный продукт на территории завода. Перманентная оптимизация производственных процессов позволяет поддерживать низкий уровень энергозатрат и производственных издержек, в результате чего продукция предприятия представлена широкой линейкой алюминиевой гранулы в различных отраслях на рынках Европы. Начиная свой путь в 1998 году как завод по переработке металлургических отходов и лома алюминия, сегодня компания стала одним из крупнейших и современных в Европе, расширяя свои возможности и потенциал. На сегодняшний день основными потребителями продукции завода, т. е. его основным рынком сбыта являются металлургические предприятия Германии, Италии и Испании.

Отметим немаловажную деталь: компания уже имеет опыт работы на российском рынке в качестве поставщика огнеупорной продукции от китайских производителей. Есть контакты и связи на многих российских заводах. Заключены долгосрочные контракты на поставку продукции.

Существующий рынок сбыта D.A.R. Metall AG - это крупные и средние европейские компании - производители металлургической продукции с внушительной историей и устоявшейся позицией на рынке, имеющие довольно развитую сеть филиалов и подразделений по всему миру, стабильно растущие объемы продаж, положительную динамику по финансовым показателям, несмотря на постоянно растущие цены на сырье и энергоносители, экономическую нестабильность, вызванную пандемией COVID-19, пятью пакетами санкций Европейского Союза против Российской Федерации в связи с военной операцией в Украине.

В таблице 1 приведены данные по объемам закупок раскислителей стали, в частности, алюминиевой гранулы основными заводами-потребителями поквартально за 2021 год. На основе заказов в производство, направленных компании D.A.R. Metall AG от этих заводов, делаем прогноз объемов закупок алюминия на 2 квартал 2022 года. Учитываем тот факт, что компания D.A.R. Metall AG покрывает примерно одну треть поставок алюминиевой гранулы от общей потребности в раскислителях каждого из заводов.

Таблица 1 – Объемы закупок алюминия за 2021–2022 гг., т

Table 1 – Aluminum purchase volumes for 2021–2022, tons

Период	Deutsche Edelstahlwerke GmbH	Tenaris Group	Georgsmarienhütte GmbH	CELSA Group™	Stahl Gerlafingen GmbH
II кв. 2021 г.	320	380	300	435	280
III кв. 2021 г.	340	360	250	430	300
IV кв. 2021 г.	355	300	300	430	340
I кв. 2022 г.	360	350	325	400	350
II кв. 2022 г. (прогноз)	360	400	350	435	400
Итого по предприятию	1735	1790	1525	2130	1670
Итого	8 850				

Анализируя данные таблицы, делаем вывод, что в общем фирма D.A.R. Metall AG заказами обеспечена. Учитывая, что для анализа брались всего 5 основных заводов-потребителей, можно сделать заключение, что данных объемов заказов вполне достаточно для обеспечения непрерывного процесса производства, покрытия всех издержек и, самое главное, получения максимально возможной прибыли.

На первый взгляд, дела у фирмы обстоят хорошо. Напрашивается вопрос: почему руководство фирмы приняло решение о выходе на новый, более того, зарубежный рынок?

Совокупность факторов: пандемия COVID-19, повлекшая за собой перебои с поставками сырья, санкции ЕС, ухудшение качества сырья, что ведет к рискам потерь производства, авариям и простоям оборудования, повышение цен

на транспортные услуги; из глобальных факторов: перенасыщенность внутреннего существующего рынка сбыта продукцией, профессиональное “выгорание” персонала, отсутствие новизны в управлении персоналом, в организации рабочего и производственного процесса.

В Европе очень развито понятие доверительных деловых отношений, т. е., например, когда покупатель находит надежного продавца или поставщика услуг, он старается заключить с ним долгосрочные партнерские соглашения. Даже несмотря на тот факт, что цена продукции или услуг, возможно, у одного единственного поставщика будет выше, покупатель очень неохотно решится на замену или поиск альтернативы уже проверенному партнеру. Гораздо важнее качество поставляемого продукта, долгосрочные доверительные отношения, что в свою очередь может послужить большим плюсом, когда подходят сроки оплаты за поставленную продукцию. Дадим такому явлению определение “застарелый продавец”.

С одной стороны, это положительный фактор для компании-производителя: практически отсутствует конкурентная борьба. Есть свой постоянный клиент, который приносит стабильный доход. Можно прогнозировать объемы продаж, издержек, прибыль, принимать решения, касающиеся внутренней политики предприятия в условиях минимальной неизвестности. Застарелый продавец едва ли задумается об улучшении качества своего продукта, о каких-то инновациях, разработках, ноу-хау, позволяющих вывести его на новый уровень. Для чего? Все всех устраивает. Конкуренция не грозит, заказы есть. Застарелому продавцу нет необходимости повышать уровень квалификации своего персонала. Зачем? Сотрудников вполне устраивает заработная плата и условия труда. Наконец, маловероятно, что застарелый продавец задумается о возможности и необходимости выхода на новый рынок, о расширении своего потенциала и производственных возможностях, об открытии новых перспектив, как следствие – росте и развитии. Участник рынка, который не стремится развиваться и расти, рано или поздно “сгорит” из-за отсутствия гибкости к изменяющимся условиям рынка.

Понятие “застарелого продавца” в какой-то степени относится к фирме D.A.R. Metall AG. Компания существует на европейском и только на европейском рынке со своим продуктом – алюминиевой гранулой – более 25 лет. Очевидно, что за такой длительный период функционирования она была вынуждена вносить какие-то изменения в направления своей деятельности, хотя бы для того, чтобы не терять свою позицию и статус на рынке. Такими изменениями и новшествами явились запатентованные технологии, применяемые в металлургии для улучшения качественных характеристик жидкой стали и оптимизации процесса разлива стали. Со временем фирма смогла найти партнеров – производственные предприятия, которые сумели воплотить эти технологии в оборудовании и комплектующих.

Другими словами, фирма просто “застоялась”. В настоящих условиях экономического дисбаланса игнорировать эти причины нельзя, иначе велик риск вынужденного ухода с рынка, несмотря на столь долгое присутствие компании среди лидеров отрасли. Пришло время перемен, и к этим переменам компания

готова. Благодаря своим периодическим поставкам огнеупорных материалов из Китая она уже имеет некоторый опыт ведения бизнеса на рынке России.

Проанализировав свои возможности, оценив все "за" и "против" каждого из возможных способов проникновения на российский рынок, руководство компании D.A.R. Metall AG принимает решение об организации собственного завода на территории Калининградской области на арендуемых промышленных площадках, таким образом, выбирая прямое инвестирование в качестве способа проникновения на новый внешний рынок, тем более что в Калининградской области уже создано юридическое лицо в рамках российской юрисдикции. Привлекательность для компании такого выбора состоит в следующем:

- Калининградская область – особая экономическая зона. В силу ее геополитического положения – оторванности от "материковой" России не стоит вопрос о целесообразности прямых инвестиций в этот регион, а скорее о наиболее эффективных преимуществах для компании D.A.R. Metall AG;
- удобное географическое положение будущего завода для возможности осуществления поставок прежде всего на рынок России и, возможно, на рынок стран Балтии, Западной Европы;
- возможность выбора способа транспортировки товара: морем, автомобильным транспортом, железнодорожным;
- более короткие сроки поставок, чем из Германии, что дает конкурентное преимущество;
- более дешевая рабочая сила, более низкие цены на энергоносители.

Среди потенциальных потребителей своей продукции компания D.A.R. Metall AG видит: Оскольский электрометаллургический комбинат, Магнитогорский металлургический комбинат, НЛМК-Урал, Уральская сталь, НЛМК-Калуга, ОМК-Сталь, Абинский электрометаллургический завод (АЭМЗ), Северсталь, Волжский трубный завод, Таганрогский металлургический завод, Новоросметалл, Новолипецкий прокатный завод.

Для предварительного прогноза валового дохода фирмы после выхода на данный сегмент разработаем три сценария развития событий при осуществлении поставок продукции.

Сценарий № 1. Объем выпуска электростали АЭМЗ на I квартал 2022 года по прогнозу составил 424 тыс. тонн. Учитывая тенденцию к стабильному повышению объемов производства, допустим, что объем выпуска электростали во 2 квартале составит 430 тыс. тонн.

По несложной формуле можем рассчитать, какое количество алюминиевой гранулы ($V_{1\text{пост.}}$) D.A.R. Metall AG отгрузит в адрес завода за II квартал 2022 года. Расход алюминиевой гранулы на 1 тонну жидкой стали составляет около 0,005 т.

$$V_{1\text{пост.}} = (430\ 000\ \text{т} \cdot 0,005\ \text{т})/3 = 716\ \text{т}. \quad (1)$$

Вывод: поставляя всего лишь третью часть всего необходимого объема алюминиевой гранулы для АЭМЗ, компания D.A.R. Metall AG будет поставлять 716 тонн продукции в квартал.

Сценарий № 2. Компания D.A.R. Metall AG поставляет половину всего объема алюминиевой гранулы, закупаемой Абинским электрометаллургическим заводом.

$$V_{2\text{пост}} = (430\,000 \text{ т} \cdot 0,005 \text{ т})/2 = 1075 \text{ т.} \quad (2)$$

Результат: 1075 тонн продукции к поставке за один квартал.

Сценарий № 3. Компания D.A.R.Metall AG заполучила 100 % объема закупаемой алюминиевой гранулы Абинским электрометаллургическим заводом.

$$V_{3\text{пост}} = (430\,000 \text{ т} \cdot 0,005 \text{ т}) = 2150 \text{ т.} \quad (3)$$

Используя формулы (1), (2), (3) и данные статистики из журнала “Металл Эксперт. Рынок Огнеупоров” № 3 (94) от 07.02.2022 г. [4], рассчитаем прогнозируемые объемы поставок по трем сценарием для 5 целевых заводов и представим данные в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Прогноз поставок алюминиевой гранулы на целевые заводы России в II квартале 2022 г., т

Table 2 - Forecast of deliveries of aluminum granules to target plants in Russia in the 2nd quarter of 2022, tons

Название завода	100 % объема поставок	50 % объема поставок	1/3 объема поставок
Оскольский ЭМК	4550	2275	1517
Магнитогорский МК	750	375	250
Абинский ЭМЗ	2150	1075	717
Северсталь	1650	825	550
Волжский ТЗ	1350	675	450
Итого	10450	5225	3484

Для наглядности и сравнения с текущими объемами поставок на существующем внутреннем рынке представим данные в виде диаграммы (рисунок). Напомним, что данные в таблице 1 были взяты из расчета, что фирма D.A.R. Metall AG поставляет примерно третью часть всего необходимого объема алюминиевой гранулы на европейские предприятия. Соответственно, суммируем данные из строки "прогноз на II кв. 2022 г." по всем пяти заводам, получаем показатель 1 945,00 тонн. Из таблицы 2 берем итоговый показатель 3 484 тонны.

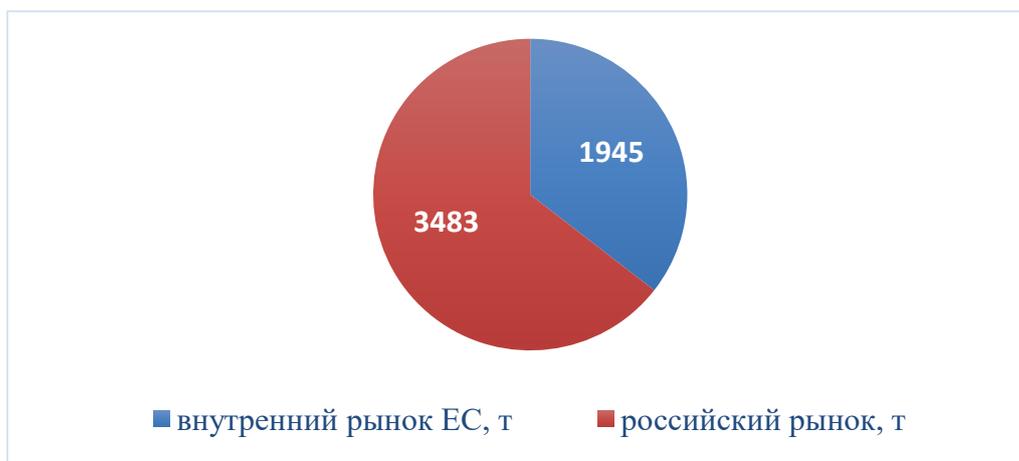


Рисунок – Прогноз объемов поставок алюминиевой гранулы на европейском и российском рынках, т

Figure – Forecast of aluminum pellet supply volumes on the European and Russian markets, t

Выводы здесь очевидны. Имея даже третью часть объемов поставок продукции на всего лишь 5 целевых российских заводах, фирма будет иметь оборот почти вдвое больше существующего на внутреннем европейском рынке. Учитывая тот факт, что компания D.A.R. Metall AG уже косвенно присутствует на некоторых целевых заводах России в качестве поставщика китайских огнеупорных материалов, завоевание своей доли поставок алюминия не составит особого труда и не займет много времени. Большим преимуществом фирмы является тот факт, что ее руководители являются этническими русскими, знают в совершенстве русский язык, отлично знакомы с традициями ведения бизнеса в России. Проводя оценку исследования, можно сделать вывод, что компания приняла верное решение, выбрала правильную стратегию и способ выхода на новый внешний рынок.

Список источников

1. Володин Ю. В., Подковыров П. А. Стратегия выхода на международные рынки: анализ немецких и российских компаний / Ю. В. Володин, П. А. Подковыров // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 4. С. 20–35.
2. Гуцунаев К. Л. Выход организации на внешний рынок / К. Л. Гуцунаев // Достижения науки и образования. 2016. № 12(13).
3. Митягина П. Е. Исследование рынков как основа стратегии выхода российских предприятий на внешние рынки / П. Е. Митягина // Аллея науки. 2017. № 16.
4. Металл Эксперт. Рынок Огнеупоров № 3(93) от 07.02.2022 г.

References

1. Volodin Yu. V., Podkovyrov P. A. Strategy for entering international markets: an analysis of German and Russian companies / Yu. V. Volodin, P. A. Podkovyrov // Strategic decisions and risk management. 2018. No. 4. S. 20-35. (In Russ.).
2. Gutsunaev K. L. Organization's entry into the external market / K. L. Gutsunaev // Achievements of science and education. 2016. No. 12(13). (In Russ.).
3. Mityagina P. E. Market research as a basis for the strategy of Russian enterprises entering foreign markets / P. E. Mityagina // Alley of Science. 2017. No. 16. (In Russ.).
4. Metal Expert. Refractory Market No. 3(93) dated February 7, 2022. (In Russ.).

Статья поступила в редакцию 18.08.2022; одобрена после рецензирования 21.08.2022; принята к публикации 05.09.2022.

The article was submitted 18.08.2022; approved after reviewing 21.08.2022; accepted for publication 05.09.2022