

Битва гигантов: стратегии аналогов IKEA против локальных брендов

Отчет подготовлен аналитическим центром Valmark для внутреннего использования Lead Analyst.

Документ представляет структурированное поле данных и макроэкономических сигналов, моделирующих давление на бизнес-модели мебельных предприятий, девелоперов и инвесторов в недвижимость. Исследование фокусируется на выявлении факторов, которые меняют экономику решений собственника, исключая управленческие рекомендации и тактические советы.

1. Контекст и логика исследования

Трансформация интерьерного рынка в 2025–2028 годах определяется не только уходом глобальных игроков, но и фундаментальным сдвигом в когнитивных требованиях потребителя к среде обитания. Жилое пространство перестает быть набором предметов и превращается в биологическую инфраструктуру, ответственную за сохранение когнитивного ресурса человека [1].

Ключевой метод исследования - архитектурный разбор IKEA как системы, затем - типология «замещающих» моделей (крупные сети, DIY-гипермаркеты, дискаунтеры, маркетплейсы, имитаторы), сопоставление с возможностями и ограничениями локальных фабрик/брендов, и затем - модель устойчивости (cash conversion, импортная уязвимость, скорость ассортимента/логистики, сценарные шоки). Фактические блоки опираются на первичные источники (годовые отчёты и пресс-релизы групп IKEA, публичные финансовые релизы ключевых платформ, крупные деловые медиа) [1].

Контекст «после ухода IKEA с ряда рынков» в СНГ - это не просто исчезновение бренда. Это исчезновение одной из самых «сжимающих» себестоимость машин в home/furniture и высвобождение объёма спроса именно в нижнем и среднем сегментах, что фиксируют отраслевые комментаторы [2].

1.1 Географический охват и горизонты планирования

Исследование охватывает ключевые экономические зоны, формирующие евразийскую интерьерную экосистему:

- СНГ (Россия, Казахстан, Беларусь): Регионы с высокой волатильностью ставок и критической зависимостью от импорта фурнитуры [2].
- Европа: Рынок со стабилизирующейся инфляцией, но жестким регуляторным давлением (EUDR, CBAM) [4].
- Ближний Восток (ОАЭ, Саудовская Аравия): Формирующийся глобальный логистический мост и хаб для реэкспорта [6].

Горизонты анализа:

- 6 месяцев: Операционная устойчивость в условиях текущих ставок ЦБ и волатильности фрахта.
- 12 месяцев: Структурная адаптация цепочек поставок и пересмотр продуктовых матриц.
- 3 года: Полная смена бизнес-модели от «продажи продукта» к «управлению состоянием» и вертикальной интеграции [1].

1.2 Уровни влияния факторов

Сигналы классифицируются по глубине воздействия:

- Отраслевой уровень: Изменение стандартов дизайна и требований к экологичности (EUDR) [4].
- Цепочка поставок: Трансформация логистических коридоров (INSTC) и перемещение центров производства фурнитуры в Азию [8].
- Инвестиционная среда: Сжатие ипотечного плеча и рост стоимости проектного финансирования [10].

2. Архитектура модели IKEA как система давления

Модель IKEA в 2025 году оставалась эталонной системой сжатия себестоимости, которую практически невозможно воспроизвести без доступа к глобальному капиталу и специфической структуре владения.

2.1 Экономика масштаба как «финансовое оружие», а не просто размер

Модель IKEA в 2020-е стала агрессивнее именно как модель «доступности через масштаб». Группа, владеющая брендом и оптовой инфраструктурой, в FY24 существенно снизила оптовые цены для франчайзи, что привело к среднему глобальному снижению розничных цен около 10% (в отчёте указывается и «полный годовой эффект» более глубокого снижения), одновременно ударив по выручке от продаж товаров и франшизных платежей. Это редкий маркер: система способна «съесть» часть собственной маржи ради удержания объёмов [3]. Крупный оператор сети IKEA - Ingka Group - прямо описывает, что снизил цены «на тысячи товаров» на сумму €2,1 млрд, принимая осознанное падение выручки и прибыли как «плановую цену» восстановления доступности [5]. В FY25 логика продолжилась: отчёт прямо объясняет стабильность выручки при росте объёмов тем, что сниженные оптовые цены действовали весь год [4].

Смысл для СНГ/Восточной Европы: «аналог IKEA» может скопировать визуальный язык и часть ассортимента, но не может быстро скопировать способность управлять ценой как стратегическим рычагом, потому что для этого нужны: глобальная закупка, масштабируемая логистика, доступ к капиталу (или структура владения, позволяющая жертвовать краткосрочной прибылью).

2.2 Глобальный оптовый контур и контроль Supply Chain

Ядро системы IKEA - Inter IKEA Group - управляет брендом и оптовым контуром, где формируется 60–70% маржи на этапах дизайна и логистики [2]. IKEA Supply AG закупает около 90% продукции у внешних поставщиков, используя колоссальный объем заказов для принудительного снижения закупочных цен [3].

Подразделение	Функциональная роль	Экономическое влияние
IKEA Supply AG	Глобальный сорсинг и опт	Рычаг для снижения закупочных цен через масштаб ¹²
IKEA Industry AB	Стратегическое производство (10% объема)	R&D площадка для отработки новых материалов и технологий ¹²
IKEA Components AB	Стандартизация фурнитуры и крепежа	Снижение себестоимости через унификацию компонентов ¹²
IKEA of Sweden AB	Разработка Range (дизайн)	Вшивание «низкой цены» как конститутивного требования в SKU ¹²

Внутренний производственный контур (как «стратегический производитель») - IKEA Industry AB - делает порядка 10% ассортимента и развивает «уникальные возможности» по материалам/производству; отдельно выделяется IKEA Components AB, поставляющая крепёж/компоненты сборки [3]. Для конкурентов это создаёт структурное преимущество: IKEA превращает «опт» в механизм стандартизации качества/спецификаций/сроков и в переговорный рычаг по цене и условиям (включая транспорт, склад, обработку грузов) [3]. Отдельно - «мягкий» актив контроля цепочки: кодекс поставщиков IWAY задаёт единый минимум по условиям труда/экологии/социальным требованиям [3].

2.3 Модель Democratic Design: Дизайн как фильтр себестоимости

В IKEA дизайн является функцией экономики, а не маркетинга. Концепция Democratic Design (форма, функция, качество, устойчивость, низкая цена) работает как жесткий фильтр: продукт не идет в производство, если он не соответствует целевой цене на этапе эскиза [1]. Для локальных брендов СНГ это создает барьер: они часто копируют визуальный стиль («сканди-минимализм»), но не способны воспроизвести дизайн-процесс как систему экономического отбора [2].

Управление ассортиментом через дизайн в IKEA закреплено в концепции «Democratic Design» (пять измерений: форма, функция, качество, устойчивость, низкая цена). Эта рамка сама по себе - инструмент управления себестоимостью: низкая цена является конститутивным требованием дизайна, а не результатом скидки [6].

2.4 Логистическая эффективность и аутсорсинг труда клиенту

Символ модели - flat-pack (плоская упаковка). Она позволяет минимизировать «перевозку воздуха», обеспечивая оборачиваемость склада в 8–12 раз выше, чем у локальных серийных производителей [2]. Перенос сборки на клиента - это не только экономия на ФОТ, но и механизм повышения лояльности через «эффект IKEA» [1]. Функциональная внутренняя логика IKEA сильно завязана на том, что логистика - часть продукта. Официальный нарратив IKEA прямо связывает компактную упаковку с удешевлением, ростом складированности и транспортной эффективности [7]. Полезно думать об этом

как о «встроенном аутсорсинге последней мили и сборки»: часть операций переносится на клиента или продаётся как сервис.

2.5 Где формируется маржа и где она «субсидируется»

На уровне владельца бренда и франшизы (Inter IKEA Group) финансовая модель прямо описывает, что операционный доход формируется главным образом через: (а) франшизные платежи и (б) оптовые продажи товаров франчайзи [4].

Важные наблюдения для конкурентного давления:

- Снижение оптовых цен франчайзи в FY24 привело к падению выручки владельца бренда/опта, но было использовано как рычаг «affordability» (т.е. маржа частично «переведена» в цену для клиента) [3].
- В FY22 отчёт показывает, что рост закупочных и транспортных затрат частично поглощался финансовым результатом для ограничения роста цен, а ключевые риски прямо названы «геополитика, disruptions, scarcity» [8].
- На балансе в FY22 выделяется стоимость «IKEA Proprietary Rights (IP Rights)» (включая торговую марку и права на каталог) с книжной стоимостью €9,4 млрд - индикатор того, что часть маржи «вшита» в нематериальные активы и франшизную конструкцию, а не только в наценку на товар [8].

То, что нельзя быстро скопировать: (1) глобальный оптовый контур и закупочные офисы «рядом с поставщиками», (2) собственная компонентная/частично производственная инфраструктура, (3) способность перераспределять прибыль между частями экосистемы (ритейл/девелопмент/инвестиции), (4) институциональная логика владения (фондовая структура у Ingka), позволяющая принимать «дорогие» ценовые решения [9].

3. Кто занял место IKEA: Типология замещающих моделей

После ухода IKEA с рынков России и Беларуси вакуум заполнился пулом моделей, каждая из которых эксплуатирует определенный аспект «ценности IKEA». Официальная позиция IKEA по России фиксирует: операции были приостановлены в марте 2022, розница закрыта летом 2022, и компания больше не ведёт розничную деятельность в стране [10]. С точки зрения Inter IKEA, в FY22 было принято решение снизить присутствие в России и Беларуси: остановка розницы (в РФ), прекращение импорта/экспорта и закрытие

закупочно-логистических офисов в Москве и Минске, а также поиск новых владельцев для четырёх производственных площадок [8]

Ниже - пять воспроизводимых стратегических моделей, в которые укладываются Hoff/JYSK/Leroy Merlin/региональные сети/маркетплейсы.

3.1 Имитационная модель (Hoff и аналоги)

Модель строится на копировании визуальной матрицы и модульности при меньшем масштабе цепочки поставок. В 2023 году выручка Hoff выросла на 16%, достигнув 80,7 млрд руб. [13]. Показательный кейс - Swed House: Reuters описывает открытие «IKEA-lookalike» магазина в Москве в 2023 году как попытку закрыть эстетический и продуктовый разрыв [14].

- Сила: Узнаваемость бренда и адаптация размеров под бывшие стандарты IKEA [2].

- Слабость: Зависимость от оборотного капитала и длинных плеч поставок. При росте фрахта на 20–30% такие модели первыми теряют до 15–25% маржи на складских остатках [2]. Граница устойчивости этой модели проходит по двум вещам: (1) доступ к стабильному импорту/производству по цене и (2) способность обеспечивать наличие SKU и сервис (доставка/возврат/сборка). При шоках логистики и валюты имитационная модель первой теряет экономику.

3.2 DIY-гипермаркет как платформа (Lemana PRO / Leroy Merlin)

Модель Lemana PRO (бывш. Leroy Merlin) трансформируется в сторону B2B и комплексной мебелировки новостроек [15]. Adeo официально объявила о намерении передать контроль Leroy Merlin Russia локальному менеджменту (с обновлением статуса передачи operational control) [16]. Reuters фиксировал ребрендинг бывшего российского подразделения в Lemana PRO и описывал параметры сети и курс на усиление B2B-клиентов [17].

- Экономический механизм: Мебельные категории субсидируются за счет основного чека (стройматериалы, сантехника). Это позволяет удерживать «приманочные» цены на кухни и системы хранения [2].

- Давление: DIY-сети имеют иной cash-flow профиль и более высокую частоту посещений, что выдавливает специализированных ритейлеров из нижнего ценового сегмента [2].

3.3 Маркетплейсы как квазиритейл (Wildberries, Ozon, Kaspi, eMAG)

Самое масштабное замещение произошло в e-commerce. Маркетплейсы заменили IKEA не дизайном, а инфраструктурой: трафиком, финтехом и логистикой «последней мили» [1]. Это прямо описано в российской отраслевой аналитике; там же отмечается, что товарные запасы IKEA выкупались и что ряд команд и private label-подходов мигрировал в e-com-структуры [2].

С точки зрения «машины», маркетплейсы замещают IKEA не ассортиментом, а триадой: 1) трафик и поиск, 2) логистика (ФФ/сортировка/ПВЗ), 3) финтех/реклама как маргинальные надстройки.

- Давление на маржу: Платформы забирают 8–12% дополнительной маржи у производителей, превращая мебель в «поисковый товар», где конкуренция идет в формате CPA [2].

- Для Казахстана стратегически важен пример Kaspі.kz: в отчёте за FY2025 компания подчёркивает рост e-commerce как ключевой драйвер и показывает метрики вовлечённости (например, покупки e-commerce на потребителя 24,8 в 2025) и усиление next-day доставки [21]. Восточная Европа имеет собственные «центры силы» маркетплейсов - например, eMAG в отчётности Naspers/Prosus описывается как ведущая платформа в Центральной и Восточной Европе [22].

3.4 Дискаунтер-модель (JYSK в Европе)

JYSK демонстрирует устойчивость модели «доступности через дисциплину ассортимента». В FY25 оборот составил DKK 46,3 млрд при EBIT DKK 5,6 млрд [23]. JYSK в России не стал «замещением» после 2022, потому что сам вышел: компания объявила о полном уходе с рынка в 2022 году [24]. Но для Восточной Европы JYSK - важный ориентир того, как «похожий по обещанию доступности» бренд удерживает экономику: масштабирование сети (148 новых магазинов) [23].

- Сигнал: Прибыльность в масс-маркете возможна только при экстремальной стандартизации категорий (текстиль, матрасы, базовая корпусная мебель) [23].

4. Локальные бренды СНГ: Скрытая сила и структурные уязвимости

Локальные производители находятся в уникальной, но рискованной позиции, где кастомизация является единственным способом защиты от гигантов.

4.1 Структурные преимущества локализации

Локальные бренды выигрывают там, где товар перестает быть «поисковым SKU» и становится «решением» [2].

- Кастомизация: Индивидуальные кухни и встроенная мебель позволяют удерживать средний чек в диапазоне 30–60 тыс. руб., что в 2–3 раза выше сетевого масс-маркета [1]. Именно поэтому сегмент «кухни/встроенные решения» обычно живёт по иной экономике: бренд может удерживать более высокий чек и оправдывать локальный сервис. В качестве маркера поведения потребителей можно использовать данные производителей: компания «Мария», например, обсуждает структуру спроса по ценовым сегментам кухонь и динамику среднего чека в 2021–2025 [25].
- Локальная логистика и монтаж: Там, где последняя миля - «проектная» (подъём, сборка, привязка к квартире), у локальных игроков появляется естественный барьер для маркетплейсов и «коммодити-ритейла».
- B2B-контракты: Рост мебелировки новостроек девелоперами (47,1% доли рынка жилья в 2024 году) обеспечивает стабильный спрос для фабрик, способных работать по графику застройщика [15].

4.2 Граница устойчивости и импортный разрыв

Критическая уязвимость локальных брендов - связка «оборотный капитал × импортные комплектующие».

- Импортозависимость: Доля импортной фурнитуры (петли, механизмы, лаки) в себестоимости составляет 18–40% [2]. В России РБК приводит оценку производителя Lazurit о том, что доля импортной фурнитуры в себестоимости может достигать до 40% [2]. Ранние свидетельства «санкционного разрыва» показывали ещё более жёсткие пропорции на отдельных производствах: региональная пресса в 2022 описывала ситуацию, где до 95% комплектующих закупалось за рубежом (с высокой долей Европы), и требовалась срочная переориентация на Азию и локальных поставщиков [26]. Дальше эта уязвимость усилилась институционально: бизнес-медиа сообщали о санкционных ограничениях ЕС на импорт мебельной фурнитуры, что подталкивает рынок к китайским аналогам или локальному производству, но одновременно повышает цены/риски качества и сроков [27].
- Капитал: Традиционная розница замораживает капитал на 60–90 дней. При росте ключевых ставок до 15,5–18% модель с оборачиваемостью ниже 5 раз в год становится убыточной [2].

В Казахстане зависимость от импорта комплектующих - не предположение, а исходная структура: в отраслевом отчете, подготовленном при поддержке Deloitte/аналитики на данных ИТС, прямо сказано, что страна «не производит мебельные аксессуары», и спрос покрывается импортом [28].

5. Макроэкономические сигналы и структурные факторы давления

5.1 Макроэкономика: Инфляция и ставки

На горизонте 2025–2026 годов наблюдается глубокая дивергенция между Еврозоной и СНГ.

Регион	Прогноз ВВП 2026	Инфляция 2026	Ставка ЦБ (ориентир)
Еврозона	1,2% ²²	1,8–1,9% ²³	2,0% (нейтральная) ²⁵
Россия	1,1% ²⁷	4,5–5,5% ²⁹	13,5–14,5% ²⁸
Казахстан	4,1–4,5% ³	9,5–12,5% ¹⁹	18,0% ²¹

Экономические последствия:

- Сжатие спроса: В России рост ипотечных просрочек на 76,6% за год сигнализирует о резком снижении покупательной способности в сегменте интерьеров [38].
- Кредитный перегрев: В Казахстане VAT на строительство с 2026 года и высокие ставки НБК ведут к удорожанию жилья на 15–20%, что вынуждает покупателей мебели переходить на самые дешевые решения [39].

5.2 Сырье и ресурсы: Лес, Металл, Химия

Мировой рынок материалов в 2026 году переходит в фазу «новой нормальности» после периода высокой волатильности [4].

- Древесина: Объем рынка деревообработки к 2026 году достигнет \$1,06 трлн. Основной тренд - EUDR (регламент ЕС по борьбе с обезлесением), который делает невозможным экспорт без цифрового следа и сертификации [4]. В секторе CLT и клееного бруса ожидается рост на 43% из-за модульного жилья [4].

- Металлы: Медь в начале 2026 года достигла рекорда (\$13,300/т) на фоне ожиданий пошлин в США и дефицита концентратов [40]. Это ведет к росту цен на мебельную фурнитуру в диапазоне 10–15%.
- Химия: Цены на ЛКМ и смолы в Европе будут расти умеренно (+2,6% в год) [41]. Рынок полимеров (PE, PP) остается под давлением избытка мощностей в Азии, что удерживает маржу производителей на дне [42].

5.3 Логистика: Трансформация маршрутов

Глобальная логистическая карта в 2026 году определяется попытками создания геополитически независимых коридоров [43].

- INSTC (Север-Юг): Маршрут длиной 7,200 км через Иран (на момент выхода отчёта закрыт) и Азербайджан позволяет сократить сроки доставки из Индии в Россию в 2–3 раза (с 45–60 дней до 20–25 дней) [44]. Стоимость перевозки на 30% ниже традиционного пути через Суэц [44].
- Контейнерные ставки: Drewry WCI в начале 2026 года стабилизировался около \$1,900–\$2,400 за 40-футовый контейнер [45]. Однако риск закрытия Ормузского пролива Ираном сохраняет потенциал взрывного роста тарифов в Stress-сценарии [46]. (на момент выхода отчёта закрыт)

5.4 Геополитика: Пошлины и альянсы

Введение в США тарифов Section 232 на алюминий и сталь привело к тому, что американское сырье стало самым дорогим в мире, что снижает конкурентоспособность локальных производств [47]. Для Европы ключевым фактором остается СВМ (углеродный налог), который с 2026 года увеличит стоимость импорта металлоемких мебельных компонентов из стран с высоким углеродным следом [40].

6. Сравнительная экономика моделей: диапазоны вместо «точных формул»

Ниже - модель сравнения «аналог ИКЕА» vs «локальный бренд» в терминах управленческой экономики. Диапазоны намеренно широкие: в СНГ и Восточной Европе отрасль крайне неоднородна по формату (гипер-магазин, шоурум, рите е-сот, маркетплейс-селлер, фабрика-проект).

Опорные факты:

- В России средний чек мебельных покупок - около 22,7 тыс. руб. [2].
- Средний чек на маркетплейсах (в среднем по платформам) оценивался около 2 116 руб., что подчёркивает: маркетплейс выигрывает частотой и масс-категориями, а не «крупной мебельной корзиной» [20].
- Масштабные игроки способны инвестировать в снижение цен (как IKEA через оптовые цены/или Ingka через снижение выручки на €2,1 млрд), что указывает на иной уровень «ценового запаса прочности» [3].
- Импортная составляющая в себестоимости мебели (на уровне комплектующих) в РФ по отраслевым оценкам может быть высокой, вплоть до 40% по фурнитуре у отдельных производителей [2].

Таблица сравнения

Параметр	Аналог IKEA (сеть/платформа)	Локальный бренд (фабрика/бренд)
Средний чек	Мебельная корзина часто в диапазоне «десятки тысяч руб.»; ориентир среднего чека мебельных покупок в РФ около 22,7 тыс. руб. [2] Маркетплейс-корзина чаще «тысячи руб.» (средний чек маркетплейсов ~2 116 руб. в 2024). [40]	Обычно выше в проектных сегментах (кухни/встроенная мебель/комплектация объектов), с высокой дисперсией по регионам и брендам; производители фиксируют рост среднего чека и изменения структуры сегментов. [45]
Маржинальность (операц.)	У лучших дискаунтеров может быть двузначной (пример JYSK: оборот/ЕБИТ, что даёт ~низкие-двузначные проценты). [33] У платформ — низкая маржа товара, но рост через финтех/рекламу (Ozon связывает рост ЕБИТДА с монетизацией маркетплейса и финтехом). [39]	Может быть высокой на «проектной» части, но сильно ограничена импортной себестоимостью и сервисом (монтаж/гарантии). Структурная проблема — зависимость от импортных комплектующих, влияющая на валовую маржу и сроки. [50]
Оборачиваемость склада	Стремится к высокой (зависит от формата): у сетей — давление на наличие и скорость, у маркетплейсов часть запасов «вынесена» на селлеров. Фактор: способность снижать цены для ускорения объёмов (как в цепочке IKEA через опт). [52]	В проектной мебели физические запасы готовой продукции могут быть ниже, но возрастает доля незавершёнки/материалов; при сбоях комплектующих оборачиваемость «ломается» в производстве и приводит к кассовым разрывам. [53]
Зависимость от импорта	Два режима: (а) «ассортимент через Азию» — высокая зависимость от импорта; (б) «локализация + private label» — попытка снизить импорт, но всё равно зависимость от компонентов/сырья. Уход IKEA показал,	Часто высокая по «фурнитуре/механизмам/плёнка м/лакам»; в РФ приводятся оценки высокой доли импортной фурнитуры в себестоимости. [54] В Казахстане мебельные

Параметр	Аналог IKEA (сеть/платформа)	Локальный бренд (фабрика/бренд)
	что импортные потоки и фурнитура остаются триггером цен. [50]	аксессуары покрываются импортом. [48]
Капитализация / доступ к капиталу	Выше за счёт масштаба, данных, логистики и экосистемы (пример: у Ingka инвестиционная компонента и активы; у маркетплейсов — масштаб оборота и финтех). [55]	Ниже и более «хрупкая»: сильная зависимость от оборотного капитала и кредитного цикла; при шоках себестоимости/сроков быстрее наступает кассовый разрыв. [53]

Главный вывод модели сравнения

В «аналоге IKEA» устойчивость чаще определяется скоростью оборота и управлением ценой (даже ценой прибыли в краткосроке - как в стратегии снижения цены), а в локальном бренде - управлением себестоимостью и комплектующими при ограниченном капитале. То есть граница устойчивости проходит по оборачиваемости: кто быстрее превращает ассортимент в деньги при контролируемом импорте - тот удерживает долю [3].

7. Экономические последствия: Моделирование давления

При текущей динамике экономические показатели мебельного бизнеса будут находиться в следующих диапазонах (вероятностная оценка).

7.1 Влияние на себестоимость и маржу

Вероятность роста себестоимости производства в СНГ в диапазоне 12–18% в течение 6–12 месяцев оценивается как высокая (>80%) за счет импортной фурнитуры и логистики [2].

- Маржа: Операционная маржа локальных брендов в стандартизированном сегменте будет сжиматься до 15–18% под давлением маркетплейсов [2].

- Сроки: Сроки производства сложной мебели могут увеличиться на 20–30% из-за сбоев в поставках специфических комплектующих и дефицита рабочей силы [15].

7.2 Влияние на оборотный капитал и спрос

Заморозка капитала в складских запасах при текущих ставках ЦБ (15,5–18%) ведет к росту финансовых издержек на 4–6% от оборота [48].

- Спрос: В масс-маркете ожидается снижение среднего чека на 10–15% при переходе потребителя на модель «малых покупок» и ремонт существующих изделий [1].

8. География как ограничитель воспроизводимости модели ИКЕА

Воспроизводимость ИКЕА-подобной модели зависит от комбинации: плотности населения (стоимость последней мили и потенциал больших форматов), качества транспортной инфраструктуры и логистических плеч, валютной/регуляторной стабильности, места страны в торговых потоках (доля Китая/Турции/ЕС как источников товара и комплектующих), зрелости маркетплейсов и их логистики.

8.1 Россия

Россия имеет низкую плотность населения (~8,9 чел./км² [49]). В такой географии модель «большие магазины + централизованный склад» требует либо сверхэффективной логистики, либо высокой маржи - а «ИКЕА-логика доступности» требует наоборот низкой цены. Поэтому в России замещение ИКЕА естественно ушло в гибрид: сети (Hoff, DIY) + маркетплейсы (которые «растворяют» дальнюю доставку через ПВЗ/локальные склады/селлеров) [2]. Дополнительный фактор - санкционная и валютная себестоимость: к концу 2023 влияние курса рубля и подорожания импортной фурнитуры возвращало инфляционное давление на мебель [2].

Строительство: В 2026 году объем ввода многоквартирных домов упадет до 41 млн кв. м (на 20% ниже пика 2023 года) [50]. Площадь строящихся

квартир сокращается до 48,6 кв. м, что формирует запрос на сверхкомпактные и трансформируемые решения [50].

8.2 Беларусь

Плотность населения Беларуси существенно выше (порядка 45 чел./км² [51]), что делает централизованную логистику и региональные сети более воспроизводимыми, чем в РФ. Но Беларусь - «экспортно-производственная» мебельная территория, тесно связанная с российским спросом: медиа указывают на рост экспорта белорусской мебели в Россию [52]. При этом санкционная конфигурация ЕС закрывает часть западных каналов сбыта продукции деревообработки/мебели, усиливая зависимость от восточных рынков [53].

8.3 Казахстан

Казахстан также имеет низкую плотность населения (порядка 7–8 чел./км² [54]). Структурно это подталкивает рынок к двум устойчивым формам:

- Маркетплейсы/супераппы с логистикой и платежами как «скелетом» (Kaspi.kz подчёркивает e-commerce и логистические улучшения как драйвер, и показывает метрики покупок на потребителя) [21].
- Импорт-ориентированный ассортимент (в том числе по комплектующим), потому что локальная база мебельных аксессуаров слабая/отсутствует [28].

Следствие: локальные фабрики испытывают более сильное давление на себестоимость в «комплектующих», чем в «плитах/дереве», а выигрывать проще в нишах кастомизации и B2B.

Инвестиции: Доходность жилья в Алматы и Астане остается высокой (10,5–10,75%), что поддерживает спрос на меблировку под аренду [55]. Риск: зависимость от импорта аксессуаров из Китая и Турции делает себестоимость мебели крайне чувствительной к курсу тенге (прогноз 600–610 KZT/\$ к концу 2026) [35].

8.4 Восточная Европа и Европа в целом

Восточная Европа неоднородна, но в рамках ЕС действует эффект «единого логистического пространства» и более высокая средняя плотность населения: Eurostat отмечает среднюю плотность по ЕС около 109 чел./км² (данные за 2022), с большими различиями между странами [56]. Это делает

модель «центральный склад + быстрая доставка» дешевле в пересчёте на заказ и усиливает давление дискаунтеров и маркетплейсов. McKinsey в обзоре по европейскому непродовольственному ритейлу прямо говорит о конкурентной среде, где маркетплейсы и дискаунтеры запускают гонку по нисходящей по цене/качеству [57].

ESG: Циклическая экономика (re-commerce) к 2026 году станет драйвером до 40% роста мебельного ритейла [1]. С введением EUDR и CBAM мебельный бизнес в Европе становится более дорогим и технологически сложным [4].

9. Сценарный коридор и карта рисков

9.1 Стабилизация спроса

Вероятность: 50%. Спрос на интерьеры стагнирует или растёт на 1–2% в год. Потребитель адаптируется к высоким ставкам. Маркетплейсы консолидируют до 40% рынка. Локальные бренды сохраняют позиции в сложном кастоме и B2B [2]. Логика снижения цены у IKEA в 2024–2025 показывает, что крупные игроки уже работают в этом режиме, удерживая объёмы через доступность [59].

9.2 Падение доходов населения на 10–15%

Вероятность: 35%. Резкое сокращение ипотеки и реальных располагаемых доходов. Локальные фабрики теряют до 30% оборота за 6 месяцев. Выживают только модели с агрессивным снижением цен и дискаунтеры. Рынок смещается в сторону «малых обновлений» вместо полных интерьерных решений [1]. В мебельной логике это обычно означает: сдвиг корзины в «малые покупки», рост вторичного рынка, перенос покупок в маркетплейсы/дискаунтеры, рост чувствительности к срокам и акциям.

9.3 Технологический прорыв / Новые союзы

Вероятность: 15%. Быстрое освоение новых логистических коридоров (INSTC) и запуск масштабного производства локальной фурнитуры. Снижение ставок ЦБ во второй половине 2026 года. Восстановление маржи за счет

цифровизации и ИИ в дизайне [44]. Однако High volatility - режим, в котором «проигрывает импортная себестоимость». Уязвимость локальных фабрик видна по зависимости от импортной фурнитуры/комплектующих, а у сетей - по зависимости ассортимента от импорта (особенно «через Азию») [2].

Risk & Opportunity Map (2025–2028)

Фактор	Вероятность (1–5)	Масштаб влияния (1–5)	Горизонт	Контролируемость
Валютно-логистический шок	4	5	0–12 мес	Низкая
Дефицит импортной фурнитуры	4	4	3–12 мес	Средняя
Доминирование маркетплейсов	5	5	12+ мес	Низкая
Рост спроса на Human-Centric дизайн	3	4	12+ мес	Высокая
Снижение ввода жилья (РФ)	5	4	12+ мес	Низкая
Переориентация на Ближний Восток	3	3	12+ мес	Средняя

Риски по типам игроков (экспертная оценка)

Тип игрока	Вероятность потери доли (1–5)	Риск кассового разрыва	Риск падения маржи	Потенциал экспансии	Горизонт 6/12/36 месяцев
Имитационная модель	4	Высокий (слабый запас капитала, импорт/копирование) [67]	Высокий	Низкий–средний	6м: шокоуязвимы; 12м: «или исчезают, или уходят в ниши»; 36м: выживают единицы
Логистическая сеть	3	Средний (зависит от оборота)	Средний	Средний–высокий	6м: борьба за цену/наличие; 12м: усиление omnichannel;

Тип игрока	Вероятность потери доли (1–5)	Риск кассового разрыва	Риск падения маржи	Потенциал экспансии	Горизонт 6/12/36 месяцев
«home solutions»		склада и кредитного цикла) [68]			36м: консолидация регионов
Дискаунтер-модель	2	Низкий–средний (при масштабе) [33]	Средний (война цен)	Высокий в Восточной Европе, ограниченный в РФ из-за выхода [69]	6м: отжимают «середины»; 12м: закрепляют трафик; 36м: сеть становится стандартом
DIY-гипермаркет	2–3	Средний (капиталоемкая модель, но диверсифицированный чек-микс) [70]	Средний	Средний	6м: удержание лидерства; 12м: ставка на B2B; 36м: усиление private label и сервиса
Маркетплейс-экосистема	1–2	Низкий на уровне платформы, высокий на уровне селлеров [71]	Средний–высокий (коммодитизация)	Высокий	6м: перераспределение спроса; 12м: рост рекламы/финтеха; 36м: «новая нормальность» каналов
Локальный бренд-производитель	3–4	Высокий при импортной себестоимости и слабом обороте [72]	Высокий в стандартизованном сегменте	Средний (через B2B/ниши) [2]	6м: борьба за комплектующие/сроки; 12м: разделение на «ниши» и «контракт»; 36м: волна M&A/сжатие маржи

Кто «переживает», кто «теряет», кто «консолидирует»

В Base-режиме рынок чаще консервирует лидерство тех, кто способен управлять ценой и наличием: пример IKEA показывает, что крупный игрок готов снижать цены стратегически, а маркетплейсы удерживают долю за счёт трафика/логистики [59].

В Stress-режиме усиливается «двухполюсность»: низкий/средний сегмент уходит к дискаунтерам и маркетплейсам; проектная мебель и B2B-меблировка (девелоперы, госзаказ) становятся «островами устойчивости» для производителей [2].

В High volatility выигрывает локализованная себестоимость и короткая логистика, но только там, где локализация реальна (а не «сборка из импортных механизмов»). Публичные оценки по РФ и Казахстану показывают: зависимость от импортных аксессуаров/фурнитуры остаётся системной, значит, «идеальная локализация» - редкость и будет точкой консолидации отрасли [2].

10. Сигналы раннего предупреждения

Индикаторы, требующие мониторинга Lead Analyst в реальном времени:

1. Manufacturing PMI (Россия, Казахстан, ЕС): Снижение ниже 47,5 пунктов в течение 3 месяцев подряд - сигнал глубокого спада производства [60].
2. Складские остатки (Inventory-to-Sales): Рост индекса LMI Inventory выше 60,0 указывает на затоваривание и риск вынужденных распродаж [61].
3. Ставки фрахта (Shanghai-Rotterdam / Shanghai-Genoa): Превышение порога в \$4,000 за 40-футовый контейнер - триггер пересмотра цен импортных комплектующих [62].
4. Объемы ипотечного кредитования и просрочка: Рост уровня просрочки выше 1,5% в РФ станет точкой невозврата для интерьерного спроса [38].
5. PMI New Export Orders: Падение в Азии (Китай, Индия) ниже 50,0 - признак ослабления глобального предложения материалов [60].

11. Human-Centric: Нейрофизиология как новая добавленная стоимость

В 2026 году ключевым дифференциатором становится способность бизнеса управлять состоянием клиента [1].

11.1 Теория восстановления внимания (ART)

Жилая среда оказывает метапластическое воздействие на человеческий мозг. Визуальный контакт с природными элементами или их качественной

имитацией в интерьере снижает активность миндалевидного тела (амигдалы) в течение первых трех минут [1]. Для производителей мебели это транслируется в требование к использованию тактильных «честных» материалов (дерево, шерсть, вельвет) [1].

11.2 Нейроархитектура и Curve Logic

Мозг воспринимает острые углы в 90 градусов как потенциальную угрозу столкновения, что вызывает микро-всплески кортизола. Плавные линии (curve logic) сигнализируют о безопасности. Тренд на «жирную мебель» (fat furniture) с увеличенными радиусами и адаптивными профилями становится стандартом для снижения когнитивной нагрузки жильца [1].

11.3 Акустический комфорт как рыночный актив

Шум является главным когнитивным загрязнителем, снижающим продуктивность на 15–66% [1]. Экономическая значимость этого фактора растет: рынок архитектурных акустических панелей к 2026 году достигнет \$9,1 млрд [1]. Интеграция звукопоглощающих материалов в мебель - единственный способ обосновать премию к цене в условиях коммодитизации рынка [1].

12. Четыре неизбежных управленческих решения для собственника фабрики

Анализ макроэкономических сигналов и структурных факторов показывает, что сохранение текущей бизнес-модели становится невозможным. Собственники мебели и девелоперы стоят перед пятью неизбежными развилками.

1. Вертикализация цепочки компонентов или специализация

При зависимости от импортной фурнитуры в 18–40% себестоимости, любая волатильность курса или фрахта уничтожает операционную прибыль. Модель без вертикализации (собственное производство или жесткие союзы с надежными поставщиками) теряет 12–18% маржи уже в горизонте 6–12 месяцев [2]. Давление: маркетплейсы и крупные сети превращают стандартную мебель в товар, где цена задается крупными игроками, а локальная фабрика без контроля над каналом продаж оказывается в позиции «ценового принятия». Следствие: необходимость выбрать - строить вертикальный контур

(бренд/канал/сервис) или становится «лучшим поставщиком» в узкой категории.

2. Собственная розница против платформы

Традиционная розница при росте доли маркетплейсов до 40% и стоимости капитала 18% замораживает ресурсы на 60–90 дней. Давление на кассу становится критическим. Неизбежным становится выбор: превращение шоурумов в «театры нейроэстетического опыта» (театр состояний) или полный переход в статус контрактного производителя для платформ и застройщиков [1]. Крупные сети растят омниканальность и масштаб, а девелоперская мебелировка формирует другой рынок, где важны стандарты, сроки и повторяемость [2].

3. Предиктивная складская модель и риск оборотного капитала

Оборачиваемость ниже 5 раз в год является приговором в условиях высоких процентных ставок. Использование ИИ для прогнозирования спроса на уровне SKU и переход на JИT-системы (Just-in-Time) становятся условием выживания, несмотря на риск уязвимости к логистическим сбоям [61]. ИКЕА-подобная система выигрывает скоростью и наличием, но это требует склада и оборота; локальная фабрика выигрывает кастомом, но проигрывает при сбоях комплектующих (оборачиваемость ломается в незавершёнке). Зависимость от импортной фурнитуры и санкционные ограничения усиливают этот риск [2].

4. Дизайн как экономическая функция или как копия

Копирование «сканди-стиля» обесценивается быстро, становясь стандартом маркетплейсов. Для сохранения маржи необходимо инвестировать в дизайн, работающий на стыке нейрофизиологии и экономики - создание продукта, который измеримо снижает стресс и оправдывает премию к цене в 15–20% [1]. Российские отчёты фиксировали, что спрос на «скандинавский стиль» поддерживается общим трендом, а не наличием одного бренда, то есть конкурентное преимущество не закрепляется [2]. На противоположной стороне - ИКЕА-подход, где дизайн встроен в экономику (Democratic Design с «низкой ценой» как параметром отбора) [6]. Следствие: фабрика неизбежно выбирает, будет ли дизайн «функцией продаж» (копия) или «функцией продукта» (дифференциация, которая выдерживает сравнение по цене/качеству/сроку).

Заключение: Новая нормальность Human-Centric бизнеса

«Битва гигантов» в СНГ и Европе - это не соревнование каталогов, а столкновение двух типов машин.

1. Машина масштаба (сети и маркетплейсы): побеждает там, где мебель является функцией. Она продолжит сжимать маржу производителей, превращая их в низкомаржинальные цеха [1]. Это опт + логистика + цена как стратегический рычаг + данные, которую в вакууме IKEA сильнее всего приближают маркетплейсы и сети с развитой цепью поставок [3].

2. Машина локальной ценности (Human-Centric бренды и девелоперы): побеждает там, где мебель становится биологической инфраструктурой. Это проект, монтаж, кастомизация, B2B-контракты - выигрывает там, где товар перестаёт быть «поисковым SKU» и становится «решением» [2].

Будущее мебельного рынка в 2026–2028 годах принадлежит тем, кто поймет: клиент покупает не шкаф, а снижение уровня кортизола и 15 минут дополнительного глубокого сна. Те, кто продолжит продавать «просто мебель», неизбежно станут жертвами эффективности глобальных платформ [1].

Источники (представлены частично)

1. Аналитика IKEA и локальных брендов; GR Архитектура модели IKEA (структурный фактор)
2. [РБК: Мебельный рынок после ухода IKEA](<https://www.rbc.ru/industries/news/65ddd3cc9a794727aa83bf21>)
3. [Inter IKEA Holding B.V. Annual Report FY24](https://www.inter.ikea.com/-/media/interikea/igi/financial-reports/fy24-financial-reports/inter-ikea-holding-bv-annual-report-fy24.pdf?rev=2212fa15a98048f7b08b0c6a6be79421&sc_lang=en%29)
4. [Inter IKEA Holding B.V. Annual Report FY25](https://www.inter.ikea.com/-/media/interikea/igi/financial-reports/fy25-financial-reports/inter-ikea-holding-bv-annual-report-fy25-final.pdf?rev=10c81cc96c064789932e13ebf6229492&sc_lang=en)
5. [Ingka Group Annual Report Summary FY24](<https://www.ingka.com/static/ingka-group-annual-report-summary-fy24.pdf>)
6. [IKEA Democratic Design](<https://www.ikea.com/ph/en/this-is-ikea/about-us/democratic-design-how-ikea-designs-for-everyone-pub5991eac0/>)

7. [The story of IKEA flatpacks](<https://www.ikea.com/ph/en/this-is-ikea/about-us/the-story-of-ikea-flatpacks-puba710ccb0/>)
8. [Inter IKEA Holding B.V. Annual Report FY22](<https://www.inter.ikea.com/-/media/interikea/inter-ikea-holding-bv-annual-report-fy22-final.pdf>)
9. [Ingka Group Annual Summary and Sustainability Report FY24](https://www.ingka.com/static/ingkagroup_annualsummaryandsustainabilityreport_fy24.pdf)
10. [IKEA operations in Russia status](https://www.ikea.com/se/en/customer-service/knowledge/articles/bded3919-d79d-4539-8e57-83g5d5de2cf4.html?utm_source=chatgpt.com)
11. [Ingka Centres sells Russian portfolio](https://www.ingkacentres.com/fr/newsroom/ingka-centres-sells-its-russian-portfolio-of-shopping-centres/?utm_source=chatgpt.com)
12. [Reuters: Russian firm buys IKEA factory](<https://www.reuters.com/markets/deals/russian-firm-says-it-closes-deal-buy-ikea-factory-2023-03-27/>)
13. [TASS: Hoff revenue 2023](<https://tass.ru/ekonomika/19812947>)
14. [Reuters: Swed House opens in Moscow](https://www.reuters.com/business/retail-consumer/ikea-lookalike-swed-house-opens-moscow-mixed-reactions-2023-04-15/?utm_source=chatgpt.com)
15. [Mordor Intelligence: Russia Construction Market](<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/russia-construction-market>)
16. [Adeo transfers control of Leroy Merlin Russia](<https://www.adeo.com/en/press/adeo-announces-its-intention-to-transfer-control-of-leroy-merlin-russia-to-the-local-management/>)
17. [Reuters: Leroy Merlin's former Russian arm rebrands as Lemana PRO](<https://www.reuters.com/business/retail-consumer/leroy-merlins-former-russian-arm-rebrands-lemanapro-2024-06-18/>)
18. [Forbes: Wildberries and Russ profit 2024](<https://www.forbes.ru/biznes/533847-ob-edinennaa-kompania-wildberries-i-russ-otcital-as-o-pribyli-za-2024-god>)
19. [Reuters: Ozon 2024 earnings jump](<https://www.reuters.com/business/retail-consumer/russian-e-commerce-firm-ozon-reports-over-500-jump-2024-earnings-2025-02-27/>)
20. [РБК: Средний чек на маркетплейсах 2024](<https://marketing.rbc.ru/articles/15786/>)
21. [GlobeNewswire: Kaspi.kz 4Q FY2025 Results](<https://www.globenewswire.com/news-release/2026/03/02/3247211/0/en/Kaspi-kz-4Q-FY-2025-Financial-Results.html>)
22. [Naspers Report 2024: eMAG](<https://www.naspersreport2024.com/pdf/etail.pdf>)
23. [JYSK Annual Report](<https://jysk.com/annual-report>)
24. [JYSK will permanently close in Russia](https://www.mynewsdesk.com/jysk/pressreleases/jysk-will-permanently-close-in-russia-3172243?utm_source=chatgpt.com)
25. [Мария: итоги 2024](<https://www.marya.ru/news/kompaniya-mariya-zavershila-2024-god-rekordom-prodazh/>)

26. [Деловой Петербург: импортные комплекующие](https://www.dp.ru/a/2022/05/06/Slavjanskij_shkaf_ne_prod)
27. [BFM.ru: санкции на мебельную фурнитуру](<https://www.bfm.ru/news/580567>)
28. [JP-KZ: Furniture Production in Kazakhstan](https://jp-kz.org/wp/wp-content/uploads/ENG_2_%D0%9E%D0%A2_Furniture_Production.pdf)
29. [ECB: Eurosystem staff macroeconomic projections, Dec 2025](https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/ecb.projections202512_eurosystem_staff~12ead61977.en.html)
30. [Mastercard: Europe's Economy poised for steady growth in 2026](<https://www.mastercard.com/news/europe/en/newsroom/press-releases/en/2025/europe-s-economy-poised-for-steady-growth-in-2026-fueled-by-ai-adoption-global-trade-and-consumer-resilience/>)
31. [Vanguard: Our economic outlook for the euro area](<https://corporate.vanguard.com/content/corporatesite/us/en/corp/vemo/vemo-europe.html>)
32. [World Bank: Global Economic Prospects, Jan 2025](<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c50bc3c87bc2666b9e5fa6699b0b2849-0050012025/related/GEP-Jan-2025-Analysis-ECA.pdf>)
33. [Interfax: CBR raises 2026 inflation forecast](<https://interfax.com/newsroom/top-stories/116340/>)
34. [Trading Economics: Russia Interest Rate](<https://tradingeconomics.com/russia/interest-rate>)
35. [Halyk Finance: Macroeconomic report Q3 2025](<https://halykfinance.kz/analytics-center/macro-economic-report-for-q3-2025-and-forecasts-for-2026-the-economy-is-entering-a-cooling-phase.html?lang=en>)
36. [The Times of Central Asia: Kazakhstan's Central Bank raises inflation forecast](<https://timesca.com/kazakhstans-central-bank-raises-inflation-forecast-for-2025-2026/>)
37. [Focus Economics: National Bank of Kazakhstan leaves rates unchanged](<https://www.focus-economics.com/countries/kazakhstan/news/monetary-policy/kazakhstan-central-bank-meeting-23-01-2026-national-bank-of-kazakhstan-leaves-rates-unchanged-in-january/>)
38. [Служба зовнішньої розвідки України: Mortgage crisis in Russia](<https://szru.gov.ua/en/news-media/news/the-mortgage-crisis-destroying-russias-banking-system>)
39. [Newslines.kz: Kazakhstan housing market January 2026](<https://newslines.kz/article/1233628/>)
40. [Alumeco: Metal Price News - Forecast 2026](<https://www.alumeco.com/metal-prices/metal-price-news-2026/metal-price-news-forecast-2026/>)
41. [PricePedia: Raw material costs and prices in the furniture industry](<https://www.pricepedia.it/en/magazine/article/2026/02/16/raw-material-costs-and-prices-in-the-furniture-industry/>)
42. [ADI Analytics: 2026 ADI global chemicals outlook](<https://adi-analytics.com/2026/01/09/2026-adi-chemicals-outlook/>)
43. [Discovery Alert: US-Iran Conflict Impact](<https://discoveryalert.com.au/regional-conflicts-impact-economic-disruptions-2026/>)

44. [Gulf Research Center: The International North-South Transport Corridor](<https://www.grc.net/single-commentary/302>)
45. [Container News: Drewry World Container Index falls](<https://container-news.com/drewry-world-container-index-falls-5-for-third-consecutive-week/>)
46. [Scan Global Logistics: 2026 kicks off with a carrier and tariff big bang](<https://www.scangl.com/news/2026-kicks-off-with-a-carrier-and-tariff-big-bang/>)
47. [ISM: February 2026 Manufacturing PMI](<https://www.ismworld.org/supply-management-news-and-reports/reports/ism-pmi-report-s/pmi/february/>)
48. [Riddle Russia: Building Resilience](<https://ridl.io/building-resilience/>)
49. [World Bank: Russia population density](<https://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?country=RUS&source=2>)
50. [Yakov and Partners: The New Normal in Russian real estate](<https://yakovpartners.com/publications/development-trends/>)
51. [Trading Economics: Belarus population density](<https://tradingeconomics.com/belarus/population-density-people-per-sq-km-wb-data.html>)
52. [MIP24: Export of Belarusian furniture to Russia doubles](<https://mir24.tv/news/16578185/eksport-beloruskoi-mebeli-v-rossiyu-za-god-vyros-vdvoe>)
53. [Belarus.by: Woodworking industry under sanctions](https://www.belarus.by/ru/business/business-news/chetvert-mira-ljubiti-nashi-mebel-i-bumagu-kak-rabotajut-segodnja-predpriyatija-derevoobrabotki_i_185118.html)
54. [World Bank: Kazakhstan population density](<https://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?country=KAZ&source=2>)
55. [Global Property Guide: Rental yields in Kazakhstan](<https://www.globalpropertyguide.com/asia/kazakhstan/rental-yields>)
56. [Eurostat: Demography 2024](<https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/demography-2024>)
57. [McKinsey: State of Retail Europe](<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-retail-europe>)
58. [Logistics Middle East: Making big bets on building logistics hubs pay off](<https://www.logisticsmiddleeast.com/opinion/making-big-bets-on-building-logistics-hubs-pay-off>)
59. [Reuters: IKEA sales fall second year](<https://www.reuters.com/business/retail-consumer/ikea-sales-fall-second-year-aggressive-price-cutting-push-2025-10-16/>)
60. [S&P Global: Manufacturing PMI](<https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/mi/research-analysis/global-manufacturing-pmi-starts-2026-on-stronger-note-feb26.html>)
61. [Logistics Manager's Index: February 2026](<https://www.the-lmi.com/february-2026-logistics-managers-index.html>)
62. [Shipping Telegraph: Drewry WCI decreased 4%](<https://shippingtelegraph.com/freight-news/drewry-the-world-container-index-decreased-4-this-week-03-2026/>)