



L2H GROWTH REPORT

Диагностичен доклад — Loading 2 Holding

Примерен бизнес

Производство на мебели по поръчка

Август 2026

51

L2H BUSINESS SCORE

от 100 | Потенциал: 57/100 | Growth Gap: +6 точки

„Пазарът иска повече. Ценообразуването не може да се предаде.“

Изготвен по proprietary L2H Framework на Loading 2 Holding / Boudinoff & Boudinoff Law Office.
Предназначен само за получателя. Забранено е копирането и reverse engineering-ът.

Какво ще видите по-долу

Този доклад дава управленска картина за текущото състояние на бизнеса, за основните структурни напрежения, за нивото на готовност за следващ етап и за действията, които биха повишили управляемостта, устойчивостта и потенциала за растеж.

Оценките са по скала 0–100 и отразяват доколко бизнесът е подреден, устойчив, делегируем и способен да носи следващо ниво на активност. По-голям оборот не означава автоматично по-висок score.

№	Секция	Съдържание
01	Executive Snapshot	Управленска картина и основното структурно напрежение.
02	Business Model Overview	Как бизнесът прави пари и оперативната логика.
03	Growth Stage Assessment	На какъв стадий на развитие е бизнесът.
04	Core Diagnostic Pillars	Анализ по шестте L2H категории.
05	Key Tension Points	Основните структурни напрежения в момента.
06	Risk Map	Операционни, пазарни и управленски рискове.
07	Scoring Summary	L2H Business Score, sub-scores и интерпретация.
08	Priority Actions	Препоръки по три времеви хоризонта.
09	Strategic Closing View	Финален стратегически прочит.
10	СТА към L2H Strategic Review	Следваща стъпка.

Важно: Настоящият доклад се базира на самоотчетени данни от въпросника. Не са използвани финансови отчети, P&L, KPI или договори. При предоставяне на такива документи точността и дълбочината на анализа се повишават значително.

Executive Snapshot

Бизнес	Производство на мебели по поръчка
Пазар	Национално (България) Смесено
Оборот	250k–1M Тренд: расте умерено
Нетна печалба	10–20%
Екип	6–20
Финансов буфер	1–3 месеца
Growth стадий	Owner-Bound Scaling — растежът зависи от собственика
L2H Score	51/100

Работилницата произвежда мебели по поръчка за домашни и бизнес клиенти, с екип от 6 до 20 души и умерен, но потвърден растеж. Търсенето е налице, клиентският микс е диверсифициран и съвпадението на продукт и пазар е постигнато. Ограничението не идва от пазара.

Под повърхността стои структурен таван: собственикът изготвя всички оферти лично, а ценообразуването зависи от преценка на място и не може да се предаде. Опитът за делегиране на клиентска комуникация вече е правен и се е върнал при него. Добавянето на хора или маркетинг без стандартизация на ценообразуването ще произведе повече задръстване на входа, не повече приходи.

Следващото ниво зависи от едно решение: формализиране на ценообразуването в предаваем стандарт. Докато това не се случи, стратегическата амбиция на бизнеса ще остане блокирана от единствения си обработващ нестандартни решения.

КЛЮЧОВ СТРУКТУРЕН ИЗВОД

Пазарната основа е жива и диверсифицирана. Ограничението е изцяло вътрешно: ценообразуването е неформализирано и концентрирано в собственика, което прави делегирането структурно невъзможно без предварителна стандартизация. При умерен растеж и стабилна стратегическа ориентация, следващата фаза изисква не повече ресурс, а по-добра архитектура на решенията.

Business Model Overview

Приходният модел на бизнеса се основава на производство на мебели по поръчка за домашни и бизнес клиенти. Продуктовата гама обхваща кухни, гардероби, библиотеки и обзавеждане за търговски обекти. Всяка поръчка е уникална по обем, материали и сложност, което прави приходите проектно базирани, без повтарящи се договори или абонаментен елемент. Средната стойност на поръчката вероятно варира значително в зависимост от клиентския тип и сложността на проекта.

Клиентският микс е смесен между домашни и бизнес клиенти, което дава известна диверсификация на търсенето. Каналите за привличане на клиенти не са ясно стандартизирани от наличните данни, но при типични играчи в сектора преобладават препоръките и директните контакти. Бизнес клиентите вероятно носят по-голям обем на поръчка, но изискват и по-сложна координация при изпълнение.

Логиката на изпълнение изисква три неща едновременно: производствени възможности в работилницата, способност за ценообразуване на нестандартни проекти и управление на клиентската комуникация. Към момента и трите са концентрирани в собственика. Той изготвя всички оферти лично, заедно с главния майстор решава всеки нестандартен детайл, а опитът за прехвърляне на клиентска комуникация не е дал резултат, тъй като ценообразуването зависи от преценка на място. Това прави оперативния модел функционален, но структурно уязвим при всяко отсъствие на собственика.

Мебелите по поръчка са сегмент, в който качеството и доверието са водещи критерии за избор. Това дава известна защита от чисто ценова конкуренция. При смесен клиентски микс и нестандартизирано ценообразуване обаче всяка нова поръчка изисква значително управленско внимание, което ограничава броя проекти, които бизнесът може да поеме едновременно. Пределът на модела е обвързан не толкова с производствената мощност на работилницата, колкото с наличното време на собственика за офертиране и координация.

Компонент	Наблюдение	Оценка
Приходен модел	Проектно базиран, без повтарящи се договори — всяка поръчка е уникална по обем и сложност.	🟡 Транзакционен — липсата на абонаментен елемент прави приходите трудно предвидими.
Канал за придобиване	Вероятно препоръки и директни контакти, без стандартизиран процес на привличане на клиенти.	🟡 Смесен — работи, но е зависим от репутацията и личното присъствие на собственика.
Клиентска концентрация	Смесен микс от домашни и бизнес клиенти дава известна диверсификация.	🟢 Балансиран — без видима свръхконцентрация в един клиентски тип.
Конкурентна среда	Сегментът на мебели по поръчка е защитен от занаятчийско качество и доверие, не само от цена.	🟢 Структурно предимство — качеството действа като естествена бариера срещу ценова конкуренция.
Сезонност	При типични играчи в сектора се наблюдава умерена сезонност, свързана с ремонтни и строителни цикли.	🟡 Частично — вероятна сезонна вариация, но без данни за силно изразени пикови периоди.
Кадрови модел	Малка работилница с екип между 6 и 20 души, при която занаятчийското умение е ключов ресурс.	🟡 Бутилка — обемът на изпълнение е ограничен от броя опитни майстори, не от търсенето.

СЕКЦИЯ 03

Growth Stage Assessment

PROFITABLE BUT NOT SCALABLE

печеливш, но немащабируем

Бизнесът е в етап "profitable but not scalable (печеливш, но немащабируем)". Има изграден продуктов профил, реален клиентски микс и умерен ръст на оборота. Но структурата на изпълнение е проектирана около двама души: собственикът и главният майстор. Това не е ранна фаза, защото продуктът е доказан и търсенето е налице. Но следващото ниво е блокирано, защото офертирането, ценообразуването и всяко нестандартно решение минават през собственика лично.

Характеристиката на тази фаза е, че таванът не е физически, а управленски. Работилницата може да произведе повече, но не може да приема повече поръчки без собственикът да е в центъра на всяка оферта. Опитът за прехвърляне на клиентска комуникация е показал точно това: без стандартизирано ценообразуване, делегирането не работи. Преходът към следващата фаза изисква не повече хора, а различна логика на вземане на решения.

Знак	Характеристика	Наблюдение
✗	Owner overload (60+ часа)	Собственикът е прекалено вграден в оперативния модел

СЕКЦИЯ 04

Core Diagnostic Pillars

Financial Health — финансово здраве	57/100
Clients & Market — клиенти и пазар	59/100
Operations & Capacity — операции и капацитет	48/100
Management & Owner Dep. — управление	42/100
Growth Strategy — стратегия за растеж	67/100
Resilience & Risk — устойчивост и риск	41/100

СЕКЦИЯ 05

Key Tension Points

Четирите напрежения по-долу произтичат от специфичната архитектура на тази работилница: производство по поръчка, където занаятчийската преценка е едновременно конкурентното предимство и структурното ограничение.

Те не са оперативни проблеми с лесно решение, а компромиси, вградени в самия начин, по който бизнесът създава стойност.

01 Стратегията сочи напред, офертирането спира при отсъствие

Бизнесът има ясна продуктова гама и умерен ръст, но всяка оферта минава лично през собственика. При едноседмично отсъствие процесът спира напълно. Стратегическата амбиция и оперативната възможност за изпълнение вероятно вече се разминават по темпо.

02 Клиентската комуникация изисква делегиране, ценовата логика го прави невъзможно

Опитът за прехвърляне на клиентска комуникация е бил неуспешен, защото ценообразуването зависи от преценка на място и не е стандартизирано. Докато ценовата логика живее единствено в главата на собственика, никой друг не може да поеме тази роля дори при желание. Смесеният клиентски микс, домашни и бизнес клиенти, изисква различна скорост на отговор, която текущата структура не може да осигури надеждно.

03 Занаятчийският дует работи днес, блокира делегирането утре

Главният майстор и собственикът съвместно решават всеки нестандартен детайл. Това е реален актив при производство по поръчка. Същевременно концентрацията на решения в двама души изгражда неформален дует вместо управленски слой, което вероятно прави всяко делегиране надолу в екипа структурно трудно, независимо от размера му.

04 Оборотът расте, таванът е обвързан с времето на собственика

Бизнесът генерира достатъчно приходи в SME сегмента, за да финансира следващата стъпка. Тясното място обаче не е производствената мощност на работилницата, а времето на собственика: повече поръчки означава повече оферти, а офертирането е концентрирано в един човек. При тази структура растежът на оборота изисква пропорционално повече от собственика, което прави мащабирането самоограничаващо се.

СЕКЦИЯ 06

Risk Map

Рисковият профил на тази работилница е концентриран в две оси: зависимостта от собственика като единствен носител на ценообразуването и офертирането, и ограниченият финансов буфер при производствен цикъл с нестандартни поръчки. Останалите рискове произтичат логично от тези две точки и засилват уязвимостта при всяко по-сериозно отклонение от нормалния ритъм.

Риск	Вероятен източник	Практически ефект	Тежест
Претоварване на собственика	Собственикът е единственият, който офертира и решава нестандартни детайли; опитът за делегиране е бил неуспешен	При отсъствие над няколко дни — новите поръчки спират, текущите се забавят, клиентите усещат нестабилност	● Висока
Тясно място при офертиране	Ценообразуването зависи от преценка на място; не е стандартизирано и не може да се прехвърли	При нарастване на запитванията — работилницата губи поръчки не заради недостиг на изпълнители, а заради скорост на отговор	● Висока
Риск при предаване на знания	Нестандартните решения се вземат съвместно от собственика и главния майстор без документирана логика	При напускане на главния майстор — производственият процес за сложни поръчки губи ключов носител на занаятчийска преценка	● Висока
Риск за финансовия буфер	Буферът е около един до два месеца при производствен цикъл с авансови материали и разсрочени плащания	При забавено плащане от няколко клиента едновременно — ликвидността не покрива текущите производствени разходи	● Висока
Капацитетен таван	Екип от 6 до 20 души без мениджърски слой; собственикът поглъща управленски и производствен ресурс едновременно	При ръст на поръчките над текущия ритъм — работилницата не може да приема нови клиенти без да компрометира качеството на текущите	● Средна
Оперативна устойчивост	Липса на резервни процеси при отсъствие на ключови хора; комуникацията с клиенти се връща при собственика по подразбиране	При едновременно отсъствие на собственика и главния майстор — оперативният ритъм на работилницата се нарушава съществено	● Средна

СЕКЦИЯ 07

Scoring Summary

L2H Business Score измерва доколко бизнесът е подреден, устойчив, делегируем и способен да носи следващо ниво на активност. По-балансиран профил означава по-малък гар между текущо състояние и потенциал.



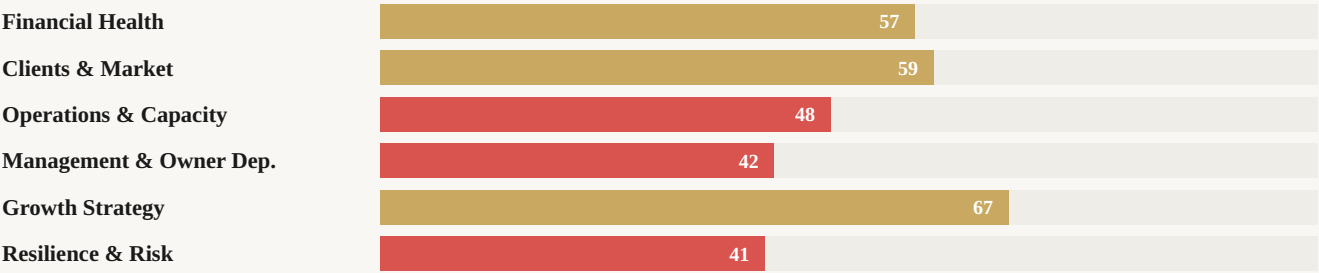
51

L2H BUSINESS SCORE

Потенциал: 57/100

Growth Gap: +6 точки

Тегла: динамични (OC HIGH + CR MEDIUM)



Категория	Score	Тегло	Статус
Financial Health	57	12%	Изградим
Clients & Market	59	21%	Изградим
Operations & Capacity	48	17%	Развиващо
Management & Owner Dep.	42	25%	Развиващо
Growth Strategy	67	10%	Структуриран
Resilience & Risk	41	15%	Развиващо
ОБЩО L2H SCORE	51	100%	Buildable — Изградим

Диапазони на L2H Business Score:

Диапазон	Статус	Как да се чете
0-34	Крехък	Структурни пробиви; висока уязвимост.
35-49	Развиващ се под напрежение	Потенциал е налице, но структурата изостава.
50-64	Изградим	По-добра подредба, но ясни зони за укрепване.
65-79	Структуриран и готов за растеж	Здрава основа; фокус върху скалиране.
80-100	Напреднал и устойчив	Зрялост, устойчивост и капацитет за следващо ниво.

СЕКЦИЯ 08

Priority Actions

При профила на тази работилница последователността на действията е различна от стандартния модел за производствен бизнес в растеж. Приоритетът тук не е разширяване на обема или нови пазари, а извличане на офертирането и ценообразуването от ръцете на един човек. Докато тези два процеса остават изцяло при собственика, всяко друго подобрене работи на половин сила.

IMMEDIATE PRIORITIES	Непосредствени приоритети	0 – 30 дни
01	Картографирай 5-те най-чести типа поръчки (кухня, гардероб, библиотека, офис, търговски обект) с типични материали, размери и ценови диапазони	Адресира липсата на стандартизирано ценообразуване — офертите спират при отсъствие на собственика Създава основа за делегиране на стандартните оферти без участие на собственика
02	Въведи ценова матрица с минимална, средна и максимална стойност по тип поръчка и материал — актуализирана месечно	Адресира зависимостта от преценка на място при всяка оферта Намалява времето за изготвяне на стандартна оферта и позволява на друг член да я подготви
03	Определи кои клиентски запитвания изискват задължително собственика и кои могат да минат по стандартен протокол — документирай разграничението	Адресира неуспешния опит за прехвърляне на клиентска комуникация Дава на екипа ясна рамка кога да ескалира и кога да действа самостоятелно
SHORT-TERM MOVES	Краткосрочни действия	1 – 3 месеца

04 Обучи главния майстор да изготвя оферти за стандартни поръчки по матрицата — измери дела на оферти без участие на собственика след 60 дни

Адресира зависимостта от собственика при офертирането като структурен риск | Собственикът излиза от оперативния поток при поне половината от стандартните запитвания

05 Въведи седмичен производствен преглед (30 минути всеки понеделник): активни поръчки, срокове, нестандартни детайли, капацитет на работилницата

Адресира липсата на оперативен ритъм при нарастващ брой едновременни проекти | Намалява ескалациите към собственика в средата на седмицата и подобрява предвидимостта на доставката

06 Документирай процеса по въвеждане на нов проект: от подписан договор до стартиране на производство — максимум 5 стъпки с отговорник за всяка

Адресира неструктурирания старт на проекти, който генерира въпроси към собственика | Намалява времето за стартиране на нов проект и изчиства кой какво решава

07 Измери среден марж по тип поръчка (кухня, гардероб, търговски обект) за последните 10 проекта

Адресира липсата на видимост върху реалната рентабилност по продуктова линия | Показва кои поръчки носят реален марж и кои консумират време и внимание без пропорционална възвръщаемост

STRATEGIC MOVES

Стратегически ходове

3 – 12 месеца

08 Изгради втори управленски слой: дефинирай роля на проектен координатор с отговорност за клиентска комуникация и проследяване на срокове

Адресира концентрирания риск в собственика като единствена точка на контрол и комуникация | Собственикът се фокусира върху нестандартни проекти и бизнес развитие, не върху ежедневна координация

09 Разработи ценова стратегия за бизнес клиенти (търговски обекти) с отделен ценови лист и условия за обем — тествай с 3 нови запитвания

Адресира смесения клиентски микс без диференцирано ценообразуване по сегмент | Отваря по-предвидим и по-маржинален сегмент без увеличаване на производствения обем

НАРАТИВЕН ПРОЧИТ НА ПРЕПОРЪКИТЕ

Силната страна на тази работилница е занаятчийското майсторство и способността да изпълнява нестандартни поръчки, които конкурентите трудно могат да репликират. Затова приоритетът сега не е повече маркетинг или нова локация, а извличане на знанието за ценообразуване от главата на собственика и превръщането му в работещ инструмент за екипа. Докато офертата зависи от преценка на място, бизнесът вероятно ще остане ограничен от календара на един човек.

Действията в незабавните приоритети са спешни именно защото всеки месец без ценова матрица е месец, в който офертирането спира при отсъствие на собственика. Рискът от отлагане не е абстрактен: при нарастващ брой запитвания и ограничен екип, забавената оферта означава изгубена поръчка. Тези три действия не изискват инвестиция, а само структурирано знание, което вече съществува в работилницата.

Краткосрочните действия надграждат върху матрицата и документацията от първите 30 дни. Едва след като главният майстор може да изготви стандартна оферта и процесът по стартиране на проект е ясен, има смисъл да се говори за проектен координатор или за диференцирано ценообразуване по сегмент. Обратният ред би натоварил нова роля без инструменти за работа.

Стратегическите ходове са реалистични само след като оперативното ядро е по-малко зависимо от собственика. Вторият управленски слой и сегментираното ценообразуване за бизнес клиенти са стъпки с реален потенциал за растеж на маржа, но изискват стабилна вътрешна основа. При сегашния профил те биха добавили сложност преди да е добавена предвидимост.

СЕКЦИЯ 09

Strategic Closing View

Диагнозата на тази работилница разкрива нещо по-интересно от типичния профил на малък производствен бизнес: силата, която е изградила репутацията му, е станала и таванът на неговия растеж. Клиентите плащат за нестандартното решение и за доверието в собственика. Качеството е реално. Пазарът го оценява. Ограничението не е в продукта, а в това, че компетентността за ценообразуване и офертиране живее в един човек и не може да се предаде, докато остава преценка, а не логика.

Неуспешният опит за делегиране на клиентска комуникация е показателен. Той не е въпрос за намиране на по-добър делегат. Той е сигнал, че ценообразуването все още не е процес, а усещане на място. Докато цената зависи от преценката на собственика при всяка нестандартна поръчка, никой друг не може легитимно да я поеме. Главният майстор участва в решенията за нестандартни детайли, което означава, че частична компетентност вече съществува в екипа. Тя просто не е формализирана по начин, който да позволи самостоятелно действие. Фокусът на следващите месеци е точно там: превръщане на тази натрупана занаятчийска преценка в логика, която може да се предаде и приложи без собственика да е в стаята.

Когато тази логика бъде изградена и закрепена в екипа, бизнесът може да премине от работилница, центрирана в собственика, към систематизирана операция с разпределена компетентност. Смесеният клиентски микс, включително B2B клиентите, вероятно ще реагира положително на по-бърза реакция при офертиране. Собственикът ще може да насочи вниманието си към по-сложните проекти и към стратегическото развитие, вместо да е единствената точка, през която минава всяка оферта. Растежният потенциал е реален и не изисква трансформация на бизнеса, а структурна работа върху конкретни, добре идентифицирани точки.

Категория	Текущо	Потенциал	Gap
Operations & Capacity	48	62	+14
Management & Owner Dep.	42	53	+11
Resilience & Risk	41	48	+7
L2H Business Score	51	57	+6

КЛЮЧОВ ИЗВОД

Пазарната основа е жива и продуктът е конкурентен. Ограничението е вътрешно: компетентността за ценообразуване и офертиране е персонализирана в собственика и не може да се делегира, докато не е превърната в предаваема логика. Когато тази стъпка бъде направена, управленският и оперативният ресурс на работилницата ще се освободи за следващото ниво.

Следваща стъпка

СТА КЪМ

L2H Strategic Review

L2H Strategic Review е по-задълбочената premium услуга за собственици, които искат не само диагностична картина — а конкретна пътна карта, практически насочващи препоръки и правна и стратегическа подкрепа за следващото ниво.

- ⊕ **NDA** — защита на конфиденциалната информация
- ▣ **Задълбочен въпросник** — структуриран преглед на бизнеса
- ≡ **Преглед на документи** — финансови, търговски, оперативни и други релевантни
- ≡ **L2H Elite Report** — задълбочен стратегически доклад (25-40 стр.)
- ◆ **Стратегическа сесия** с адв. Калоян Будинов
- **Задълбочена дискусия**, последователност на действия и въпроси/отговори
- ◇ **Практически насочващи препоръки** — кои действия следват, в какъв ред и защо

ЗАЯВЕТЕ STRATEGIC REVIEW

Стратегическата сесия с адв. Калоян Будинов е обичайно 60 минути, а при по-комплексни случаи до 90 минути.

Настоящият Growth Report се базира на самоотчетени данни от въпросника. Не са използвани финансови отчети, KPI, договори или пълна организационна документация. Оценките са управленски диагностичен прочит, а не документален одит. По-пълната документация повишава точността на анализа.

Този доклад отразява собствен диагностичен подход на Loading 2 Holding / Boudinoff & Boudinoff Law Office и е предназначен единствено за конкретния получател. Не следва да се възпроизвежда или използва за производни диагностични продукти без писмено съгласие.