

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor:

Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

David Rymeš

ANALÝZA VINAŘSTVÍ SONBERK
ANALYSIS OF SONBERK WINERY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavla Burešová, Ph.D.

Brno, 2022

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra gastronomie a hotelnictví

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: **David Rymeš**

Osobní číslo: **14633162**

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

TÉMA PRÁCE: ANALÝZA VINAŘSTVÍ SONBERK

TÉMA PRÁCE V AJ: ANALYSIS OF SONBERK WINERY

Teoretická část BP:

- Cílem teoretické části je:

- Vymežit a definovat klíčové pojmy vztahující se tématu jako např.: víno, vinařství, vinohradnictví, legislativní rámec pro pěstování révy a výrobu vína v trh s vínem v ČR.
- Vytvořit teoretický základ s využitím deskriptivní metody, rešerše odborné literatury a relevantních zdrojů.

2. Praktická část BP:

- Analytická část: Cílem praktické (analytické) části práce:

- Zvolit vhodné metody pro zhodnocení vývoje a současného stavu zkoumaného vinařství Sonberk (vinohradnictví, terroir, vinařské technologie, styly vín, marketingový mix aj.)
- Zmapovat trh s vínem v ČR a postavení zkoumaného vinařství na trhu s vínem (segment zákazníků, uplatnění v gastronomii).

- Návrhová část:

- cílem návrhové části (resp. diskuze) je na základě vyhodnocení analytické části navrhnout možnosti pro uplatnění vín ze Sonberku v gastronomii.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

[1] Sonberk. [online]. Copyright © Sonberk [cit. 26.04.2021]. Dostupné z: <https://www.sonberk.cz/https://www.sonberk.cz/>.

[2] Situační a výhledová zpráva: réva vinná a víno – 2020. http://eagri.cz/public/web/file/672676/Vino_2020_Web.pdf.

[3] PAVLOUŠEK, Pavel a Pavla BUREŠOVÁ. Vše, co byste měli vědět o víně: --a nemáte se koho zeptat. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4351-6.

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavla Burešová, Ph.D.
Katedra gastronomie a hotelnictví


Datum zadání bakalářské práce: 17. května 2021


Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

V Brně dne: 26. 4. 2021

L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.
Bosonožská 9, 625 00 Brno


prof. Ing. Květoslava Šustová, Ph.D.
vedoucí katedry


Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.
prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora: David Rymeš

Název bakalářské práce: Analýza vinařství Sonberk

Název bakalářské práce v AJ: Analysis of Sonberk winery

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavla Burešová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2022

Anotace

Bakalářská práce se zabývá analýzou podniku Sonberk a.s.. Cílem práce je získat relevantní data o podniku, následně tato data zanalyzovat a navrhnout strategii a uplatnění v gastronomii. Práce je rozdělena na tři části: teoretickou část, analytickou část a návrhovou část. První část se věnuje rešerši odborné literatury a definování základních pojmů jako réva vinná, vinohradnictví, výroba vína, situační analýza, PESTLE analýza atd. V druhé části je představen podnik a jeho následná analýza. Data pro analýzu jsou získána z rozhovoru s ředitelkou vinařství a pozorováním. Třetí část práce pak obsahuje na základě analytické části návrh strategie pro firmu a její uplatnění v gastronomii.

Annotation

The bachelors thesis deals with analysis of company Sonberk a.s.. The aim of thesis is to collect relevant data about the company, analyze those data and suggest a strategy and application in gastronomy. Thesis is divided into three parts: Theoretical part, analytic part, and suggestion part. First part deals with literary research and defining basic terms such as vitis vinifera, viniculture, wine production, situational analysis, PESTLE analysis etc. In second part the whole company is introduced and is analyzed afterwards. Third part contains suggested strategy and application in gastronomy based on analytic part of thesis.

Klíčová slova

vinařství, analýza, Sonberk, réva vinná, marketing

Key words

winery, analysis, Sonberk, vitis vinifera, marketing

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Analýza vinařství Sonberk* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Pavly Burešové, Ph.D. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne

vlastnoruční podpis autora

Na tomto místě bych rád poděkoval paní Ing. Dagmar Fialové za cenné informace, které mi dopomohly ke vzniku bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Pavle Burešové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce. Chci také poděkovat svým rodičům paní Yvetě Rymešové a panu Františku Rymešovi za podporu při studiu a ochotu. Rád bych poděkoval i přátelům za podporu při psaní práce.

Obsah

ÚVOD	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	13
1 POJMY	14
1.1 RÉVA VINNÁ	14
1.2 VINOHRADNICTVÍ, VINIČNÍ TRAŤ	14
1.3 VINAŘSTVÍ	14
1.4 HISTORIE RÉVY VINNÉ	15
1.4.1 Historie vinařství na Moravě	15
1.5 ODRŮDY RÉVY VINNÉ	17
1.6 TERROIR A VÍNO	17
1.6.1 Aplikace terroir ve vinařství	18
1.7 VÝROBA VÍNA	18
1.7.1 Výroba tichých bílých vín	18
1.7.2 Výroba tichých růžových vín	19
1.7.3 Výroba červených vín	20
1.8 TRH S VÍNEM	20
1.9 SOMMELIERSTVÍ	21
1.10 LEGISLATIVA VE VINAŘSTVÍ	21
1.10.1 Zákon o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o vinohradnictví a vinařství)	21
1.11 GASTRONOMIE	22
1.12 ENOGASTRONOMIE	22
1.13 MARKETING	23
1.13.1 Podnikatelské koncepce	23
1.13.2 Marketingový mix	25
1.13.3 Základní marketingové strategie	25
1.14 SITUAČNÍ ANALÝZA	26
1.15 PESTLE ANALÝZA	26
1.16 SWOT ANALÝZA	27
1.16.1 Využití SWOT analýzy	27

II. PRAKTICKÁ ČÁST	29
METODIKA	30
2 PŘEDSTAVENÍ VINAŘSTVÍ – ANALÝZA	31
2.1 HISTORIE VINAŘSTVÍ.....	31
2.2 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S ŘEDITELKOU OBCHODU A MARKETINGU SONBERK A.S.....	32
2.3 VINOHRADNICTVÍ A TERROIR.....	39
2.4 ODRŮDY RÉVY VINNÉ PĚSTOVANÉ NA SONBERKU.....	40
2.5 VÝROBA VÍNA NA SONBERKU.....	40
2.6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	42
2.7 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	44
2.8 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ 4C	44
2.8.1 Podnik (Company).....	44
2.8.2 Zákazníci (Customers).....	44
2.8.3 Konkurence (Competitors)	44
2.8.4 Spolupracující firmy (Collaborators).....	45
2.9 PESTLE ANALÝZA.....	46
2.9.1 Politické faktory	46
2.9.2 Ekonomické faktory.....	46
2.9.3 Sociální faktory	47
2.9.4 Technologické faktory	47
2.9.5 Legislativní faktory.....	48
2.9.6 Ekologické faktory.....	48
2.10 SWOT ANALÝZA	49
2.10.1 Popis SWOT analýzy.....	51
2.11 ARCHITEKTURA.....	52
2.12 MARKETING	52
2.12.1 Výrobek.....	52
2.12.2 Cena	54
2.12.3 Distribuce.....	55
2.12.4 Propagace	56
2.12.5 People.....	57

2.13	SONBERK JAKO TURISTICKÁ DESTINACE	58
2.14	FINANCE.....	59
2.15	VIZE DO BUDOUCNOSTI	60
3	DISKUZE.....	61
3.1	NÁVRH STRATEGIE VYCHÁZEJÍCÍ ZE SWOT ANALÝZY	61
3.2	GASTRONOMIE	62
3.3	RESTAURACE NABÍZEJÍCÍ VÍNA ZE SONBERKU	62
	ZÁVĚR.....	64
	POUŽITÉ ZDROJE.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	67
	SEZNAM ZKRATEK.....	68
	PŘÍLOHY	69

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá analýzou jednoho z nejúspěšnějších vinařství na jižní Moravě – Sonberk. Téma práce je zvoleno z důvodu poměrně velkého počtu úspěchů vinařství v České republice i v zahraničí. Sonberk byla dlouhodobě spíše konzervativní značka, dnes se snaží kombinovat moderní techniky marketingu, nicméně k vínu a ke svým produktům přistupuje tradičněji. Z těchto důvodů bylo zajímavé zkoumat tento typ podniku, který se za posledních několik let velmi dobře adaptoval na moderní trendy, nicméně pořád si zachovává i své tradiční hodnoty.

Cílem práce je získat relevantní data o vybraném podniku a následně provést jejich analýzu. Na základě vyhotovené analýzy poté navrhnout možnou strategii pro firmu a její uplatnění v gastronomii.

Struktura práce je rozdělena na tři kapitoly: První kapitola (teoretická část) se zabývá definováním pojmů, které jsou nutné k pochopení dané problematiky. Najdeme zde definice k pojmům jako réva vinná, vinohradnictví, výroba vína, terroir, odrůdy, situační analýza, PESTLE analýza, marketingový mix apod. K definování pojmů je použita odborná knižní literatura a relevantní internetové zdroje. Zmíněné pojmy jsou následně uplatněny v analytické části.

V druhé kapitole je představen samotný podnik a jeho následná analýza. Cílem analytické části je získání relevantních dat a následně provést jejich analýzu. Na začátku části je stanovena metodika práce, která popisuje, jakým způsobem jsou data získána. Data jsou získána prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou obchodu a marketingu, která pro kvalitní zpracování analytické části poskytla relevantní informace o podniku. Další data jsou získána především z webových stránek vinařství a metodou pozorování. Analytická část obsahuje situační analýzu mikroprostředí podniku, ve které je analyzován samotný podnik, zákazníci, konkurence, spolupracující firmy a makroekonomické prostředí, které je popsáno v rámci PESTLE analýzy, která se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními, legislativními a ekologickými faktory působící na firmu. Najdeme zde také SWOT analýzu, v rámci které jsou určeny silné a slabé stránky, které podnik může ovlivnit a příležitosti a hrozby, které podnik ovlivnit nemůže, nicméně jich může využít ve svůj prospěch.

V kapitole je zhotoven i marketingový mix, který se zabývá vyráběným produktem, jeho ceny, distribuce a propagace segmentovaným zákazníkům.

Třetí kapitola bakalářské práce obsahuje diskuzi, ve které jsou popsány návrhy k uplatnění vín ze Sonberku v gastronomii a strategie vycházející ze SWOT analýzy. Návrh pro uplatnění v gastronomii je popsán v rámci zmapování degustačních menu restaurací, které nabízejí Sonberská vína a jakým způsobem je párují s pokrmy. Diskuze také obsahuje návrh strategie vycházející ze SWOT analýzy navrženou pro vinařství Sonberk.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJMY

V první kapitole neboli teoretické části jsou přiblíženy a vysvětleny základní pojmy nutné k pochopení dané problematiky. Cílem této kapitoly je definovat pomocí odborné literatury a relevantních internetových zdrojů základní pojmy jako réva vinná, vinařství, výroba vína, terroir, marketing apod.

1.1 Réva vinná

Réva vinná, v latinské terminologii *Viti vinifera*L., je kulturní rostlina, jejíž plody lidé po staletí využívají ke konzumaci čerstvých hroznů, k výrobě šťáv, vína a destilátů. Réva vinná se pěstuje ve vinicích nebo vinohradech [1].

1.2 Vinohradnictví, viniční trat'

Z pohledu zákona je vinohrad neboli vinice část zemědělsky obhospodařované půdy, která je souvisle osázena keři révy vinné. Vinice se vysazují většinou na svazích. Svahovité podmínky vytvářejí nejlepší podmínky pro celodenní oslunění révových keřů a předpoklad pro kvalitní vyzrállost hroznů [1].

1.3 Vinařství

S další definicí pojmu vinařství přichází webová stránka Vína z Moravy: Ta definuje pojem vinařství takto: V širším pojetí zahrnuje tento pojem vinohradnictví a sklepní hospodářství. V užším pojetí se zabývá pouze zpracováním hroznů na víno a jeho ošetřováním [2].

1.4 Historie révy vinné

Víno má velmi dlouhou historii a je jedním z nejstarších známých nápojů lidstva. Víno je také jedním z prvních výrobních produktů lidstva a zaujímá výsadní místo v mnoha kulturách. Termín víno pochází pravděpodobně z gruzínského „gvino“. Objev kvašení hroznů vznikl pravděpodobně náhodou, když v hliněné nádobě nebo měchu z kůže začaly divoké hrozny vlivem vysokých teplot a přírodní oxidace kvasit. Výsledkem bylo první alkoholické víno, magický dar přírody [5].

Historie vína zaznamenává také zajímavý příběh v oblasti technických vynálezů a inovací. Člověk využívá svou inteligenci k objevu prvních chemických reakcí, fermentace a oxidace. Nejstarší důkazy o pěstování hroznů vína jsou staré 14 000 let a pocházejí z oblasti Ženevského jezera. Další pak z doby před 10 000 lety z okolí Kaspického moře, kde se lidé zabývali pěstováním vína intenzivněji. Je velmi pravděpodobné, že již v této době pili lidé zkvašenou šťávu. Důkazy o výrobě vína a technologií kvašení vína se objevují teprve před

8 000 lety, kdy se vinná réva prokazatelně pěstovala v Zakavkazsku a Mezopotámii. První důkazy o výrobě vína pocházejí z Íránu z období před 7 000 lety: první nálezy výrobních nádob na víno a samotných semínek vinné révy v Arménii jsou 6 100 let staré. Ze starověkého Sumeru, z doby před 5 550 lety již existují doklady o obchodu s vínem. S oblastí Mezopotámie obchodoval i starověký Egypt, a to v době kolem 2 700 let př. n. l., kdy se popularita pěstování vína velmi rychle rozšířila podél delty Nilu. Brzy následovalo starověké Řecko a Řím, víno znali rovněž Sumerové, Babyloňané a Etruskové. Důležitou roli v produkci vína později hraje Španělsko, které dovednosti pro pěstování vinné révy rozšiřuje do Mexika a Spojených států [5].

1.4.1 Historie vinařství na Moravě

Vinařství má na území České republiky dlouhou historii. Dá se předpokládat, že pěstování vinné révy a kulturu vína k nám přinesli ve 3. stol. po Kr. Římané. Nasvědčují tomu vykopávky na „Římském vrchu“ pod Pálavou, kde byl nalezen vinařský nůž ve zděné budově objektu zbudovaného vojáky římské legie Legio Decima Gemina Pia Fidelis z Vindobony. Nálezy vinařských nožů se nesčetněkrát opakují z období Velkomoravské říše (833-906), což ukazuje na poměrně rozvinuté vinařství. V raném středověku začínalo soustředování vinic do větších celků na ochranu před zvěří a hlavně pro snadnější vybírání desátků. Od 13. stol.

zaznamenalo mohutný rozvoj vinařství městské a podnikání měšťanů ve vinařství na moravském venkově. Formovala se největší moravská vinařská centra v okolí Židlochovic, Hustopečí, Mikulova, Znojma, Dolních Kounic, Strážnice a Blatnice. Do vrcholného rozvoje dospělo moravské vinařství před třicetiletou válkou. Její hrůzy dolehly těžce na moravský lid a převrátily kvetoucí vinohrady ve spoušť, jak dokazují soupisy pustých moravských vinic ve všech tehdejších krajích. Postupná obnova vinic na moravském venkově byla dílem venkovského lidu, který houževnatou prací obnovil bývalé plochy vinic. Houževnatá práce tisíců venkovanů zanechala trvalou stopu na jejich duši v podobě lásky a přichylnosti k vinné révě a k vínu získávanému tvrdou prací a vlastním umem ve viničkách a ve vinných sklípcích. Starobylé sklepní uličky jsou tomu důkazem [20].

Zrušení roboty, nástup střídavého hospodaření v zemědělství a vznik manufaktur odvedly zájem části venkovského obyvatelstva od vinařství a plochy moravských vinic počaly nezadržitelně klesat. Pivo, kořalka a levná zahraniční vína bylo domácím vínu tvrdou konkurencí. Zkázu vinic pak uspíšil na přelomu 19. a 20. století révokaz. Plocha vinic poklesla v roce 1930 na pouhých 3 870 ha. S určitými výkyvy se pak moravské vinice postupně dostávaly na původní výměru, která obnáší v současné době kolem 18 500 ha [20].

Současné vinařství se orientuje na tvorbu vysoce jakostních vín, zejména vín s přívlastkem, která by měla zajistit konkurenceschopnost uprostřed moře vín nejen z Evropské unie, ale i z dalších zemí v zámoří [20].

1.5 Odrůdy révy vinné

Pěstování révy vinné a výroba vína jsou v České republice prozatím založeny především na odrůdě révy vinné a odrůdových vínech. V současné době je v České republice ve Státní odrůdové knize zapsaných 61 moštových odrůd révy vinné. Tyto odrůdy prošly před registrací náročným zkoušením pěstitelských a enologických vlastností a prokázaly svou vhodnost pro pěstování v našich vinařských oblastech. Bílé odrůdy mají bobule zbarvené do žlutých, zelených, zelenožlutých, žlutozelených, nazlátlých, ale také růžových, oranžových, červených, špinavě červených odstínů. Z modrých odrůd se nejčastěji vyrábí červené a růžové víno. Bobule mají modré, modrofialové až červené zbarvení [1].

1.6 Terroir a víno

Terroir můžeme definovat jako vymezený prostor, jehož fyzikální a chemické přírodní podmínky, zeměpisná poloha a podnebí umožňují vyrábět specifické a identifikované produkty. Terroir tedy označuje vzájemné působení řady faktorů, jako je půda, poloha, réva a vinař. Terroir se projeví na vinném keři zprostředkovaně, prostřednictvím živé půdy, která je schopna poskytnout rostlině všechny prvky, jež potřebuje k tomu, aby rostla a aby dozrály hrozny [3].

„Terroir“ je spojení všech vlastností určité oblasti, které přispívají k jedinečnosti a proslulosti vyrobených vín. Tyto regionální vlastnosti mohou být historické, geografické, lidské, biologické nebo faktory okolního prostředí. Hodnocení a výběr stanoviště vzhledem k optimalizaci kvality hroznů a vína jsou dlouhodobým cílem vinohradnického a vinařského výzkumu v celosvětovém měřítku. Představa „terroir“ je založena na přirozených podmínkách okolního prostředí a schopnosti pěstitel révy vinné přizpůsobit vinohradnictví a vinařství podmínkách určitého stanoviště – lokality. „Terroir“ umožňuje vyrábět vína, která budou charakteristická svoji organoleptickou typičností (IACONO a kol., 2000). Systém „terroir / réva vinná / víno“ musí být jako celek vztahován k dynamickému pojetí zhodnocení určitého stanoviště. Ve skutečnosti je systém vinice složený z trvalých faktorů – půdní topografie, makroklima, přirozená půdní úrodnost, struktura půdy a proměnlivé faktory – odrůda, pěstitelské tvary, agrotechnická opatření, které mohou být směřovány k optimalizaci produkčního úkolu a podmínek stanoviště [4].

V souvislosti s globalizací trhu získává představa „terroir“ nový význam a stává se důležitým komerčním faktorem pro oblast vinohradnictví a vinařství [4].

1.6.1 Aplikace terroir ve vinařství

V evropských vinařských zemích se využívají dva systémy klasifikace vín: germánský a románský. Germánský systém je založen na odrůdě, zatímco románský je založen právě na terroir. Klasifikace vín založená na terroir se využívá například ve Francii, Portugalsku, Španělsku, Itálii, Rumunsku atd. Naopak od státu s germánským způsobem klasifikace vín způsob založený na terroir teprve postupně proniká [1].

Základem románského systému klasifikace vín jsou apelační systémy. Apelační systém je založený na původu hroznů. Původ hroznů z určité vinice, viniční tratě, vinařské obce nebo viniční podoblasti je nadřazený nad odrůdu. Kvalita a charakteristiky vína reprezentují podmínky terroir, tzn. místa, kde byly vypěstovány hrozny. Často se jedná o cuvée několika odrůd. Tímto způsobem se vyrábějí vína např. v Bordeaux. Konzumenti se potom při výběru orientují podle místa původu hroznů tzn. podle terroir [1].

1.7 Výroba vína

Hrozny se zpracovávají na víno ve vinařských provozech nebo ve vinných sklepech. U větších vinařských podniků slouží vinné sklepy často pouze k ležení vína, hrozny se zpracovávají ve speciálních halách [1].

1.7.1 Výroba tichých bílých vín

Bílá vína je možné vyrábět lisováním celých hroznů, odstopkováním a drcením hroznů, nebo odstopkováním a rozemletím hroznů. Odstopkováním rozumíme odstranění třapiny před vlastním zpracováním, z níž by se mohly uvolňovat hrubé třísliviny a „zelené nezralé“ tóny. U některých odrůd nebo určitých typů vína následuje krátkodobá macerace, která může sledovat několik cílů. Některé odrůdy, např. Sylvánské zelené nebo Hibernál, mají pevnou slizovitou dužninu. Krátkodobá macerace způsobí její postupný rozklad a tím lepší lisování. Dalším cílem macerace může být uvolnění širšího spektra aromatických látek, což se využívá u odrůd Pálava, Tramín červený, Muškát moravský, Sauvignon, někdy také u Ryzlinku rýnského, Rulandského bílého, Ryzlinku vlašského nebo Veltlínského zeleného. Délka macerace se nejčastěji pohybuje mezi 6-48 hodinami, někdy však může být i delší. Ideální je, když je možné v maceračním tanku řídit teplotu a udržovat ji mezi 2-5 °C. V tomto případě se mluví o tzv. chladné maceraci, která dokáže zvýšit aromatickou bohatost a zlepšit chuťovou strukturu vína. Nízká teplota navíc pomáhá eliminovat oxidaci. Poté následuje vlastní lisování hroznů. Hrozny se lisují buď

okamžitě, anebo po maceraci, v závislosti na typu vína, který chce vinař vyrábět. Po lisování může, ale nemusí, probíhat odkalení moštu opět v závislosti na požadovaném typu vína. Vína vyráběná spontánním kvašením se neodkalují [1].

Klíčovým technologickým krokem při výrobě bílých vín je řízené nebo spontánní alkoholové kvašení, které probíhá v nerezových tancích nebo dřevěných sudech. Teplota během kvašení se nejčastěji pohybuje mezi 15-22 °C [1].

1.7.2 Výroba tichých růžových vín

Růžová vína jsou vyrobena z hroznů modrých odrůd, technologie jejich výroby je ale více podobná výrobě bílých vín. Základem technologie výroby růžových vín je extrahovat z modrých hroznů určitý podíl antokyanových barviv a aromatických látek. Hrozny je možné okamžitě listovat nebo krátkou dobu macerovat. Macerace se neprovádí za účelem alkoholového kvašení, ale pouze kvůli extrakci barviv ze slupek bobulí. Macerace trvá 5-36 hodin a je závislá na odrůdě a ročníku. Krátkodobá macerace může probíhat přímo na lisu. Při lisování je důležitá i nižší teplota (10–15 °C) [1].

Další postup výroby je téměř shodný s výrobou bílých vín. Kvašení růžových vín se nejčastěji odehrává v nerezových nádobách. Růžová vína se proto vyrábějí technologií řízeného kvašení [1].

1.7.3 Výroba červených vín

Hlavním technologickým krokem při výrobě červených vín je macerace. Jejím cílem je extrahovat z modrých hroznů látky, které jsou významné pro kvalitu červených vín. Během macerace dochází k uvolňování antokyanů a tříslovin ze slupek, tříslovin ze semen a současně k alkoholovému kvašení. Optimální teplota pro průběh macerace se pohybuje mezi 25-28 °C. Nejtradičnější způsobem výroby červených vín je macerace v otevřené nádobě, která se provádí v dřevěných nebo plastových kádích. Při výrobě červených vín se dnes už tradičně využívá proces jablečno-mléčné fermentace, aby se dosáhlo biologické přeměny chuťově méně příjemné kyseliny jablečné na jemnější kyselinu mléčnou. Nejvhodnější technologií pro zrání červených vín je zrání v dřevěných sudech při současné využití battonage, která pozitivně ovlivňuje strukturu a chuťové vlastnosti červených vín [1].

„Battonage“ je technologie zrání vína na kvasničných kalech. „Battonage“ představuje pravidelné míchání kalových částic, aby byly neustále rozptýlené ve víně. Battonage umožňuje homogenizaci vína a kalových částic, což pozitivně ovlivňuje kvalitu [6].

1.8 Trh s vínem

V roce 2019 tvořila obhospodařovaná plocha vinic v ČR přibližně 18,2 tis. ha; přičemž současný produkční potenciál v ČR byl na úrovni 18,7 tis. ha. K 31. 12. 2019 bylo zaregistrováno 17,8 tis. pěstitelů. Mezi nejčastěji pěstované odrůdy révy vinné v roce 2019 patřily: Veltlínské zelené, Müller Thurgau, Ryzlink rýnský a Ryzlink vlašský z bílých odrůd; Frankovka, Svatovavřínecké, Zweigeltrebe a Rulandské modré z modrých odrůd. K největším vinařským obcím v ČR v roce 2019 patřily stejně jako v letech předešlých Velké Bílovice, Valtice, Mikulov, Čejkovice, Dolní Dunajovice, Novosedly, Velké Pavlovice, Vrbovec a Kobylí. Dle údajů ČSÚ bylo v roce 2019 sklizeno celkem 67 956 tun hroznů révy vinné, což je o 34,5 % méně než v roce předchozím (103 704 tun). Výnos hroznů révy vinné se pohyboval na úrovni 4,23 t/ha. Průměrná produkce vína v ČR se za poslední tři roky pohybuje okolo 603 tis. hl za rok. Z celkové produkce vína v ČR připadají cca 2/3 na bílá vína a 1/3 připadá na vína červená [12].

1.9 Sommelierství

Sommelier je gastronomický specialista na víno, snoubení pokrmu a vína, ostatní nápoje a delikatesy. Povolání sommelier má počátky v 19. století, kdy vznikaly velké hotely a exkluzivní restaurace. K funkcím sommeliera se řadí nákup a prodej vína, tvorba nápojového lístku, péče o vinný sklep, zvýšená prestiže restaurace (péče o zákazníky), doporučování nápojů k pokrmům (zdůrazňuje hodnotu jídla), manager nápojového sektoru (rozpočet, finanční plán, zásoby) [7].

Sommelier by měl splňovat tyto atributy: Sommelier je profesionál v nápojové gastronomii, který se vyzná ve všech nápojích, jako univerzální odborník ovládá základy enologie, vinohradnictví (pěstování révy vinné, nakupování vína, umí uchovat víno pro archivaci či spotřebu), dále dovede analyzovat a poté vyhodnotit vlastnosti vín, ovládá tradiční gastronomii i gastronomické trendy – spolupracuje s kuchařem při sestavování pořadí pokrmů a nápojů směřující ke spokojenosti klientů. Sommelier umí vše skvěle naservírovat, ovládá komunikaci a prodejní dovednosti, vytváří příjemné prostředí v restauraci a je dobrým společníkem s dokonalými znalostmi společenské etikety [1].

1.10 Legislativa ve vinařství

Z hlediska legislativy je vinařství a vinohradnictví upraveno zákonem č. 321/2004 Sb. Zákon vešel v platnost 28. 5. 2004 a skládá se z pěti částí.

1.10.1 Zákon o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o vinohradnictví a vinařství)

Tento zákon upravuje v návaznosti na přímo použitelný předpis Evropské unie další podmínky a požadavky v oblasti vinohradnictví a vinařství. Rovněž dále upravuje výkon státní správy, včetně státního dozoru nad dodržováním povinností stanovených předpisy Evropské unie a tímto zákonem a ukládání správních trestů za jejich porušování [9].

Tento zákon se nevztahuje na vinné hrozny určené k přímé lidské spotřebě, hroznovou šťávu, zahuštěnou hroznovou šťávu, vinný ocet, případně potraviny nového typu nebo složky potravin nového typu, pokud tento zákon nestanoví jinak [9].

Zákon vymezuje tyto základní pojmy: Révou réva rodu *Vitis*, révovou sazenici zakořeněný výpěstek révy, vinohrad nebo vinice, viniční trať, pěstitel, rmut, vinařství, šarže,

jakostní víno, evidenční číslo, stupeň normalizovaného moštoměru, cukernatost, výrobce, malé množství, vinný střík, víny poprvé uvedenými do oběhu pro účely odvodu do Vinařského fondu, obchodní zprostředkovatel, nebalené víno, sudové víno, čepované víno, rozlévané víno, obal, jednorázový uzávěr, vinařská oblast a tak dále [9].

1.11 Gastronomie

Gastronomie je spojení kulinářství (technologie přípravy pokrmů) a konzumace s ohledem na požitky, které vnímá člověk díky vytríbenosti svých základních pěti smyslů. Okem posuzujeme vzhled pokrmu či nápoje a také prostředí a prostřený stůl. Nosem cítíme vůni, která nás neméně ovlivňuje. Hmatem posuzujeme hladkost či hrubost a konzistenci potravy. Díky dokonale vyvinutému jazyku, který je schopen rozpoznat drobné nuance, podtrhuje chuť všechny předcházející vjemy. Dokonce i sluch je využit zejména při přípravě míchaných nápojů, nalévání nápoje do sklenice, například u šumivých vín můžeme slyšet příjemný zvuk praskajících bublinek. Zjednodušeně lze říci, že gastronomie je věda, která propojuje kuchařské umění s výživovými aspekty, stravovacími potřebami a labužnictvím [1].

Gastronomie zahrnuje vhodnost použitých surovin a jejich kombinace s ohledem na sezónu a zásady zdravé výživy, metody technologického zpracování pokrmů a servisu, estetiku, která se promítá do aranžmá pokrmů a servisu, kulturu a tradice, vytvoření vhodného sociálního prostředí k podávání a konzumaci [1].

1.12 Enogastronomie

Snoubení vína s pokrmy, souvisí s kulturou, která se vyvíjí a proměňuje působením okolních vlivů a trendů. Slovo enogastronomie se rozšířilo z Itálie, kde označuje harmonické snoubení vín a pokrmů. Víno patřilo ve starých evropských kulturách po staletí ke každodenní stravě spolu s chlebem, olejem, olivami a sýrem [1].

Česká kultura konzumace vína ve spojení s pokrmy se teprve formuje a začíná vyvíjet. Proč tomu tak je? Odpověď nalezneme v tradičních zemích jako je Francie a ještě lépe v regionech, kde vznikala po staletí výrazná vína se silnou tříslovinou, kterým dalo vyniknout teprve kvalitní neméně výrazné místní jídlo. U nás byla vyráběna vína jednodušších stylů, která se popíjela jen při oslavách nebo samostatně při osvěžení bez jídla či s malými doplňky v podobě slaných arašídů, tučných brambůrků a tyčinek. Víno bylo a někdy ještě je vnímáno

pouze jako alkohol, i když v dnešní gastronomii si už získává prostor i jako společenský nápoj [1].

1.13 Marketing

Marketing více než kterákoliv jiná oblast v podnikání je založen na vztazích se zákazníky. Vytváří hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb a přání představuje skutečný základ moderního marketingového prostředí a praxe. Marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé. Cílem marketingu je vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty a udržet si stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb a současně vytvářet zisk [10].

1.13.1 Podnikatelské koncepce

Při svých každodenních aktivitách musí každý podnik komunikovat se svým okolím, musí zjišťovat momentální situaci na trhu, vyhodnocovat ji a snažit se zvolit ten nejvhodnější způsob jak své zákazníky a obchodní partnery oslovit. První z nich je výrobní koncepce. Výrobní koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé budou preferovat především výrobky snadno dostupné a levné. Dodavatelské podniky pak koncentrují úsilí na dosažení vysoké efektivity výroby a širokého pokrytí trhu. Naprostým opakem výrobní koncepce je koncepce výrobková, která vychází z toho, že spotřebitelé favorizují ty výrobky, které jsou vysoce kvalitní, dokonale fungují a mají vynikající design; znamená to, že tito zákazníci chtějí nakupovat pouze prestižní zboží a že jsou ochotni za tyto mimořádné produkty zaplatit i mimořádnou cenu. Dále existuje prodejní koncepce. Ta vychází z předpokladu, že nabízené produkty se musí dostat co nejdříve ke spotřebiteli. Ten musí být o nich dostatečně informován, musí mu být patřičně nabízeny. Základem této koncepce je proto snaha zákazníky dostatečně informovat a přivést je k nákupu nabízených produktů. Další konceptní je koncepce Marketingová. Ta staví na principu trvalé orientace dodavatelského podniku na aktivní a efektivní uspokojování potřeb zákazníků, kterému podnik přizpůsobuje zaměření procesů vývoje, výroby a prodeje zboží. Přijetím marketingové koncepce podnik zdůrazňuje snahu o řešení problémů zákazníků, nikoli vlastních problémů. Ve své podstatě znamená podřídit se diktátu trhu, zákazníků. Současný vývoj směřuje k sociální koncepci. Vychází z požadavku, aby činnost výrobců a prodejců nejenže vedla k dokonalému uspokojování potřeb zákazníků, ale aby také neměla nepříznivý vliv na kvalitu životního prostředí a na fungování lidské

společnosti. Snahy o udržení ekologické rovnováhy, o zajištění tzv. trvale udržitelného života jsou v zájmu nás všech, a proto je třeba cílevědomě usilovat o to, aby nedocházelo k vytváření zbytečných či umělých potřeb, aby nabízené výrobky byly bezpečné, aby nebyly zdraví škodlivé, aby jejich výroba neměla za následek devastaci životního prostředí a aby jejich užívání či spotřeba nevedly ke zbytečnému plýtvání a nadměrnému vyčerpání deficitních a neobnovitelných přírodních zdrojů [10].

1.13.2 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Marketingový mix tvoří základní 4P: Výrobek (Product), Cena (Price), Distribuce (Place) a Propagace (Promotion). Výrobek v marketingu zahrnuje užitek výrobku, značku, balení, sortiment, kvalitu, záruky, design, image výrobce, doplňkové služby. Cena zahrnuje nejen samotnou cenu, ale také náklady, různé velkoobchodní či maloobchodní ceníky, slevy, cenové akce, možnosti úvěru či platební podmínky. K distribuci patří celá cesta produktu od výrobce k zákazníkovi čili prodejní kanály, logistika, způsoby dopravy, dostupnost, prostředníci a zprostředkovatelé, i samotné místo prodeje, ať už se jedná o kamennou prodejnu, síť obchodních zástupců nebo e-shop. Propagace zastřešuje všechny nástroje, jejichž cílem je dát o produktu vědět, zaujmout, informovat zákazníka nebo budovat image firmy a značky. Reklama, Public Relations, podpora prodeje, sociální sítě, internetový marketing atd [11].

1.13.3 Základní marketingové strategie

I když by bylo možné uvést celou řadu dílčích marketingových strategií, k základním, nejznámějším a také nejrozšířenějším, označovaným také jako konkurenční strategie patří následující tři:

- strategie minimálních nákladů,
- strategie diferenciací produktu,
- strategie tržní orientace (fokus).

Strategie minimálních nákladů spočívá v tom, že podnik cíleně usiluje o to, aby dosáhl, co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci a aby tak mohl nabízet své produkty či služby za nižší ceny než jeho konkurenti. Tím by měl získat konkurenční výhodu a z ní plynoucí větší podíl na trhu [11].

Strategie diferenciací podniku – podnik se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v některé oblasti, jež je pro zákazníka důležitá a je oceňována trhem jako celkem. Podnik může například usilovat o to, aby získal vůdčí postavení v oblasti servisu, v oblasti poskytování těch doplňkových služeb, které konkurence nenabízí (např. „bezplatný“ rozvoz zakoupených výrobků, možnost telefonických objednávek podle katalogu, speciální finanční služby,

prodloužená prodejní doba apod.), v oblasti jedinečnosti produktů (výjimečná kvalita nebo ojedinělé funkční vlastnosti), v oblasti stylu výrobků, v oblasti nových technologií a tak dále [11].

Strategie tržní orientace – podnik se zaměřuje spíše na jeden či více menších segmentů trhu (výklenků trhu, mikrotrhů) a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho větší části. Přitom se zaměřuje hlavně na to, aby co nejlépe rozpoznal potřeby zvolených segmentů a snaží se získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků [11].

1.14 Situační analýza

Situační analýza (situation analyse) je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve které firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační struktura, image etc.), její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy. Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějších prostředích a jsou výhodné pro firmu a mezi schopnostmi a zdroji firmy [15].

Obsah situační analýzy také bývá skryt pod označením 5C:

- Company – podnik
- Collaborators – spolupracující firmy a osoby
- Customers – zákazníci
- Competitors – konkurenti
- Climate / context – markoekonomické faktory (analýza PEST, PESTLE)

1.15 PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Metoda je využívána pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou ovlivňovat organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Metodou PESTLE analyzujeme faktory vnějšího

prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci, přičemž vnější prostředí tvoří tyto faktory:

- Politické, tj. existující a potenciální působení politických vlivů.
- Ekonomické, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
- Sociální, tj. působení sociálních a kulturních změn
- Technologické, tj. dopady nových a vyspělých technologií.
- Legislativní, tj. vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy
- Ekologické (environmentální), tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení [16].

1.16 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá záběrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. Příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie [8].

- Strengths – silné stránky (přednosti)
- Weaknesses – slabé stránky (slabiny)
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

1.16.1 Využití SWOT analýzy

Ačkoli SWOT matice bere v úvahu pouze čtyři faktory, může velmi dobře posloužit jako vodítko pro další rozhodování, protože pro svoji jednoduchost je snadno realizovatelná. SWOT analýzy poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, ve kterém se firma pohybuje. Výsledky SWOT analýzy mohou být využity při celopodnikovém a marketingovém plánování

a také při formulaci i výběru vhodné marketingové strategie. Na druhé straně má však i svá omezení. Je velice subjektivní, neboť každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem a je zjednodušující [21].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

METODIKA

V rámci vybraného tématu bakalářské práce je vhodné zvolit metodiku. Pro zpracování teoretické části byla využita metoda rešerše odborné literatury a relevantních internetových zdrojů. V praktické části je využita kombinace metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu. V rámci kvalitativního výzkumu je zpracován rozhovor s ředitelkou obchodu a marketingu, která poskytla relevantní data o podniku pro kvalitnější zpracování bakalářské práce vzhledem k tomu, že informace poskytnuté od ředitelky vinařství jsou nejvíce relevantní a aktuální. Ve výzkumu kvantitativním jsou následně analyzována data získaná především z rozhovoru s ředitelkou, a také data získaná metodou pozorování. V části návrhové je pak vyhodnocena analytická část a na základě té je navrhována strategie pro firmu. Návrhová část obsahuje i návrhy pro uplatnění vín z vinařství Sonberk v gastronomii na základě zmapování restaurací nabízející tato vína a jejich uplatnění v nabízených menu.

2 PŘEDSTAVENÍ VINAŘSTVÍ – ANALÝZA

Druhá kapitola neboli analytická část obsahuje analýzu vybraného podniku. Cílem této kapitoly je představit vybraný podnik a provést jeho analýzu. Sonberk a.s., je moravské vinařství, které se nachází na jižní Moravě, blízko obce Hustopeče a spadá do mikulovské vinařské podoblasti. Jedná se o akciovou společnost. Sonberk vlastní 100 % podílem společnost Proxy – Finance a.s.. Sonberk spadá do kategorie středních vinařství (50 001 – 250 000 l/rok), má 13 stálých zaměstnanců, 45 hektarů vinohradů. Ročně vinařství vyrobí průměrně 130 000 láhví.

2.1 Historie vinařství

Při pohledu na areál vinařství se zdá, že všechno je tady teprve pár let. Není to ale tak úplně pravda. Dnešní Sonberk těží ze staleté tradice pěstování vinné révy všude v jeho okolí – objevovala se tady už od doby pobytu římských legií na konci 2. století našeho letopočtu. Přímou na svazích kolem dnešního Sonberku se stonky révy vinuly už ve 13. století. Ideální podmínky pro jejich růst vytvářela hlavně poloha směrem na jih i příjemné teplé klima s dostatkem slunečního svitu, což se ostatně vtisklo do názvu viniční tratě původně označované jako Sonnenberg [13].

V 16. století si vína z úpatí vrchu Slunečná vybuodovala takovou pověst, že si je vyžádal sám český král a moravský markrabě Ludvík Jagellonský. Z roku 1522 pochází dochovaná písemná zmínka, ve které se král obrací na brněnskou městskou radu a žádá, aby jemu samotnému a jeho manželce druhý srpnový den roku 1522 prostřednictvím jeho komorníka poslali „šest drajlinkuov vína dobrého a lahodného ku pití“, za která měli dostat zapláceno z místní „berně, kteráž Vám v témž markrabství svolena jest.“ Jiná důležitá zmínka týkající se dnešního sonberského vinohradu je z 18. století. Z této doby totiž pochází informace o prvním apelačním systému na Moravě, tedy systému, který se dívá na kvalitu vína podle místa původu hroznů, jež dávají vínu jedinečný charakter. Autorem tohoto hodnocení je benediktýn Gregor (Řehoř) Wolný, jenž zařadil Popice a jejich vinice mezi pět nejkvalitnějších na Moravě. Právě to všechno bylo argumentem, proč si dnešní majitelé vinařství Sonberk vyhlédli právě svahy naproti pálavským kopcům. Když vinařství v roce 2003 zakládali, šlo jim o jediné: využít historicky osvědčenou lokalitu k pěstování co nejkvalitnějších hroznů, ze kterých se bude dělat nejlepší víno v Česku. V počátcích se sonberské víno vyrábělo v pronajatých sklepech. Od roku

2008 už se ale všechno děje pod jednou střechou budovy speciálně vystavěné podle návrhu Josefa Pleskota pro vinařské účely [13].

2.2 Polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou obchodu a marketingu Sonberk a.s.

V rámci praktické části vznikl polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou obchodu a marketingu Ing. Dagmar Fialovou, která pracuje ve vinařství několik let. Řídí veškerý provoz, organizuje veškeré akce, komunikuje s klienty, podílí se na prodeji a řídí celý marketingový mix Sonberku. Cílem rozhovoru je zjistit veškeré informace o vinařství – produkt, vinohradnictví, organizační strukturu, výroba vína, marketingový mix, segmentace zákazníků a uplatnění vín v gastronomii. Rozhovor byl zpracován 8. 10. 2021.

Co je Sonberk?

Sonberk je vinařství založené na přelomu let 2003 a 2004, jedná se o akciovou společnost, 100 % akcií vlastní společnost Proxy finance, která sídlí v Praze. Sonberk spadá do kategorie středního vinařství, má 13 stálých zaměstnanců, 45 hektarů vinohradů, z toho je 40 hektarů pozemku Sonberku, dalších 5 hektarů se nachází vedle na Mitrbergu. Ročně vyrobí průměrně 130 000 láhví, záleží ale na sklizni a ročníku, počet se pohybuje mezi 50 000 – 150 000 láhví za rok.

Jak byste popsala vinohradnictví a terroir Sonberku?

Sonberk spadá do katastrálního úřadu Popice a je součástí mikulovské vinařské podoblasti, jejíž dominantou je pohoří Pálava, které je vápencového typu, z čehož vinařství těží. Ve vyšších vrstvách se nachází lehká sprašová půda, která je ideální pro pěstování bílých odrůd, proto máme na Sonberku 98 % bílých odrůd a pouze jeden Merlot. Co se týče terroir, jedná se o jižní až jihozápadní svah, což je pro révu vinnou ideální, protože je zde velmi dobrá expozice ke slunci. Zároveň je velkou výhodou otevřená krajina, hodně fouká vítr a hrozny se udrží déle zdravé. Sonberk také spadá do integrované produkce v tzv. nadstavbové úrovni, která je krok od bio výroby a zároveň se snažíme pracovat co nejvíce ekologicky a udržitelně, jak je to jen možné.

Jaké odrůdy se pěstují na Sonberku?

Pro nás je nejdůležitější Ryzlink rýnský, toho máme 13,5 hektaru. Poté Pálava, té máme 8 hektarů, dále Sauvignon, Tramín červený, Chardonnay, Rulandské šedé, Muškát Moravský, Merlot a Semillon.

Jaké používáte technologie ke zpracování révy vinné?

Na Sonberku stále uplatňujeme ruční sběr hroznů, nicméně i ve vinohradu máme určitou mechanizaci – máme vinohradnické traktory s okopávačkou a postřikovačem, sběr ale zůstává ruční. Ve sklepě máme klasickou technologii řízeného kvašení, používáme nerezové tanky i dubové sudy, převážná většina je v nerezových tancích. Na Sonberku je unikátní to, že je částečně gravitačně řešený, to znamená, že příjem hroznů poté, co jsou ručně posbírané do malých beden co nejšetrněji tak, aby nebylo pohromadě velké množství a spodní hrozny nebyly už rozmačkané. Do takovýchto beden se vejde maximálně 20 kg. Prvotní selekce probíhá ve vinohradu, sbírá se pouze to, co je zdravé. Po druhotné selekci, která probíhá za příjmem hroznů v přízemí na velkém vibračním pásu, kam se hrozny vyklopí, kde se odstraňují části, které nemohou být ve víně, a poté přes separátor, který odtrhává bobule od třapiny bez mletí, padají hrozny gravitačně do lisu, což je důležité, protože se nemusí používat žádné čerpadlo nebo přepravník. Obecně se snažíme hrozny co nejméně mechanicky namáhat. Je to z toho důvodu, že nechceme, aby se neroztrhaly slupky a zrníčka, aby nešla do moštu zbytečná hořčina tříslovin. Proces pak pokračuje tak, že lisujeme ve velmi kvalitním lisu značky Vilmes. Jedná se o lis na 5 tun. Lisovací programy se liší, nicméně lisujeme průměrně na 60 % výlisnosti, to znamená, že tolik nedrtíme slupky a zrníčka kvůli hořčině a tříslovinám.

Ve vinohradu máme průměrně výnos 1,5 kg na jeden keř révy vinné. Pokud k tomu připočítáme 60 % výlisnost a ztráty ve sklepě kvůli filtraci, které se pohybují do 10 %, vychází nám, že na jeden keř získáme jednu láhev vína. V kontextu se světem se jedná o velmi nízkou zátěž na keře révy vinné.

Používáte při výrobě vína barikové sudy?

Barikové sudy o objemu 225 l používáme do 10% produkce, ve kterých se nachází cuvée Chardonnay / Rulandské šedé, cuvée Semillon / Sauvignon a Merlot. Jedná se o vína inspirována světem, podobně se dělají v Bordeaux a v Burgundsku.

Jaké styly vín Sonberk produkuje?

V současné době děláme pouze tichá vína a do budoucna máme v plánu dělat i sekty. Máme dvě produktové řady – Velký Sonberk a Stříbrný Sonberk. Stříbrný Sonberk jsou vína svěží a ovocná, říkáme tomu „pro každodenní zdravý doušek“. Jedná se o vína z dřívějších sklizní a všechna se nachází v nerezových tancích. Co se týče řady Velký Sonberk, jedná se o vína z pozdějších sklizní, část z nich se nachází ve velkých sudech o objemu 3000 l, hrozny jsou vyzrálejší a práce ve sklepech je náročnější a složitější. Často jsou uváděny na trh později, do kondice se dostávají od 3 do 5 let po sklizni. Jedná se o vína, která mají větší potenciál ke zrání. Tato vína jsou pro nás nejdůležitější, protože sbírají úspěchy nejen u nás v ČR, ale i ve světě.

Jaký má Sonberk marketingový mix?

Kromě zmiňovaných vín děláme i náš vlastní merch. Jedná se o trička české oděvní značky UAX. Kromě triček máme i dětské body, vše mohou zákazníci zakoupit na webových stránkách nebo ve vinařství. Sonberk se obecně řadí mezi dražší vinařství, historicky to tak vždy bylo. Dnešní doba se hodně mění, protože za posledních pět až deset let vyrostlo opravdu spousta vinařství, takže si myslím, že pokud bychom nakreslili pyramidu a zaznačili do ní všechna vinařství, tak Sonberk by se nacházel na samotném vrcholu. Dříve na tom vrcholu bylo jen pár vinařství, v dnešní době je nás tam více. Obecně ta konkurence je poměrně obrovská a všechna vinařství dost rychle rostou, všichni kolegové vinaři se hodně zlepšují a technologie jdou rychle dopředu. Během covidu jsme zjistili na Sonberku, že máme dobře zvládnutou distribuci v tom, že se nesoustředíme jen na jeden segment, ale máme dobře rozdělené gastro tvořící 30–40 %, dalších 30–40 % tvoří firmy ve smyslu nákupu vína jako dárku, protože v českém zákoně lze odečíst z daně fakturu za tichá vína do 5000 Kč. Toho spousta firem využívá a nám to generuje poměrně velkou část tržeb. Zbývající procenta se dělí přímo na prodej ve vinařství tzv. „ze dvora“. Toto číslo teď roste, další procenta tvoří vinotéky, a poté

náš e-shop, který má za poslední dobu rostoucí tendenci. Co se týče exportu do zahraničí, ten není zas tak významný, jak bych si přála. Nicméně je to práce, na které dlouhodobě pracujeme a vidíme v tom potenciál, protože místní vinařské podoblasti zejména u Pálavy mají na to, aby se srovnávali se světovými víny, nicméně je potřeba se marketingově spojit s ostatními vinařstvími, protože jeden podnik sám o sobě ten export neutáhne. Nejdále exportujeme do Japonska, kde máme dlouhodobého importéra, tam exportujeme dvě palety vína ročně. Japonci obecně mají rádi Českou republiku, proto se tento export drží dlouhodobě, téměř deset let. Pak je pro nás velmi důležitý Londýn, protože se jedná o největší trh s vínem na světě. V Londýně se obchoduje nejvíce vína, sídlí tam soutěž Decanter World Wine Awards, která je brána jako jedna z největších soutěží na světě, přibližně tam soutěží 18 000 vzorků vín. Tato soutěž je velmi prestižní, protože zde hodnotí Masters of Wine, což je největší titul vzdělání ve víně. Na této soutěži se nám poměrně daří. Poslední zemí, kam exportujeme a kde se nám za poslední dva roky daří je paradoxně Francie. Co se týče propagace vína, v dnešní době je to celé postavené na sociálních sítích, takže máme Facebook, Instagram a Twitter. Na YouTube máme i vlastní kanál, kde máme pár videí. Nicméně, nechceme prvoplánově prodávat naše vína všude, spoléháme na to, že si nás zákazníci najdou sami, protože jsme etablovaná značka, tudíž zákazníci ví, co od nás mohou čekat. Spíš, než abychom vynakládali velké finanční prostředky do různých inzercí, se soustředíme hlavně na program přímo na vinařství, obecně zde to místo funguje jako propagace samo o sobě. Potřebujeme, aby lidé přijeli na vinařství za námi, aby se jim zde zalíbilo a tímto způsobem toto místo funguje jako podpora prodeje i do budoucna, protože pokud se potenciálním zákazníkům na vinařství zalíbí, mohou si pak v některých restauracích, například v Praze dát víno ze Sonberku, a tak si připomenout hezký zážitek. Naše propagace tvoří pak i kulturní akce. Marketingově je pro nás nejlepší prodávat přímo zde na vinařství, kde prodáváme za plnou cenu.

Jaké má Sonberk dodavatele?

Máme spoustu dodavatelů, z těch nejdůležitějších jich je osm. Prvním dodavatelem je Bricol Valtice, který nám dodává láhve. Druhým dodavatelem je Permaq – dodavatel korků do láhví. Třetím je Etiflex na etikety pro Velký Sonberk a Tiskárna Lelka na etikety pro Stříbrný Sonberk. Merchandise nám dodává pátý dodavatel UAX. Veškeré vinařské potřeby nám dodává firma BS. Sedmým dodavatelem je firma Vinařský ráj, který nám dodává sudy. Posledním dodavatelem je firma Lokart, který dodává kartony, do kterých balíme láhve s vínem.

Jak Sonberk segmentuje zákazníky?

Segmenty zákazníků se postupně vyvíjí. Sonberk je spíše konzervativnější značka, takže dlouhodobě jsme měli spoustu zákazníků ve věkové skupině 40+. Nicméně to se vyvíjí společně s vyšší otevřeností pro lidi, a především s kulturními akcemi. Sonberk je zároveň turistický cíl, jezdí sem spousta cyklistů, u kterých je velmi rozsáhlá věková skupina od 30 až do 60 let. Podle mého názoru, náš typický zákazník je starší třiceti let. Mladší zákazníci k nám zavítají především v létě, když zde pořádáme koncerty, tam samozřejmě záleží na interpretovi. Celkově se publikum spíše omlazuje. Tomu se právě snažíme přizpůsobit naše portfolio, aby Sonberk nebyl tolik konzervativní jako byl dřív. Mladší zákazníci kolem 30-40 let kupují spíše produktovou řadu Stříbrný Sonberk, zejména proto, že je cenově dostupnější a snadněji se pije. Naopak starší zákazníci, kteří jsou většinou zkušenější v pití vína kupují především vína z řady Velký Sonberk.

Jakým přínosem jsou pro firmu pořádání koncertů?

Koncerty se začali pořádat hlavně z důvodu pandemie, jelikož se zrušili velké hudební festivaly u nás, tudíž jména jako Mirai, Eva Farna, nebo Lucie neměly v podstatě kde hrát. Na základě toho vznikl projekt s názvem „Hudba na vinicích“. Organizátoři dávají dohromady interprety a my jako Sonberk poskytujeme místo na uskutečnění a víno. Ukázalo se to jako skvělá podpora prodeje, protože zde přijede i 8000 lidí čistě jen na koncerty a obecně víno patří ke kultuře a toto spojení podle nás dává smysl a chceme v tom pokračovat. Tento rok jsou již koncerty naplánovány, nicméně jich nebude tolik z důvodu dalších akcí.

Jakým způsobem funguje prodej vína během koncertů?

Návštěvníci si víno kupují buď ve skleničkách anebo v láhvích. Máme dvě kategorie vstupenek. V první kategorii je vstup a možnost zakoupit víno na wine baru. Druhá kategorie je tzv. VIP vstupenka, ta kromě vstupu zahrnuje i vstup nahoru do vinařství na terasu a do degustační místnosti, kde je k dispozici raut a neomezený vinný režim. Počet těchto VIP vstupenek je omezený na 30–40.

Jaké víno ze Sonberku se prodává stále a téměř neklesá zájem o jeho koupi? Naopak jaké víno se prodává nejméně?

Nejvíce se prodává Pálava, Stříbrný Sonberk. Nejmíň se prodává cuvée Semillon/Sauvignon a Chardonnay/Pinot gris.

Vaše vinařství jako jedno z prvních v minulosti představilo suchou Pálavu, tedy Pálavu s nižším obsahem zbytkového cukru v láhvi. V současné době můžeme registrovat i další vinařství, kteří také nabízejí suchou Pálavu. Jak je možné, že tato kombinace se stala populární?

Pálava je odrůda, která je vyšlechtěná z Tramínu červeného a Müller Thurgau. Po Tramínu je aromatická a po Müller Thurgau obsahuje ovocnost a trochu vyšší kyselinu než Tramín, tím je nejvíce zajímavá. Zároveň je to odrůda, která hodně vyzrává ve vinohradu, je schopna velké cukernatosti, což nahrává tomu, že se z této odrůdy vyrábí spíše sladší víno. Nicméně Oldřich Drápal ml., náš sklepmistr, rád experimentuje a je ve spoustě věcech inovativní, takže zhruba před deseti lety jsme měli poprvé suchou Pálavu. Od té doby si držíme zhruba 6 g zbytkového cukru a 6 g kyselin, záleží samozřejmě na ročníku. Celkově nám tato kombinace funguje velmi dobře, já sama nevím o žádné další suché Pálavě, která by tady u nás byla dříve. Byli jsme v podstatě první, kteří s tím začali, nicméně dnes poměrně hodně vinařství nabízí suchou Pálavu, zejména kvůli vysoké popularitě této odrůdy. Na Sonberku děláme jak suchou Pálavu, tak i sladkou. Více se prodává suchá Pálava.

Jakým způsobem Sonberk využívá cestovní ruch?

Podle mých informací je Jihomoravský kraj druhý nejnavštěvovanějším regionem v ČR hned po Praze, tudíž sem každoročně cílí spoustu lidí a tento počet se stále zvyšuje. Sonberk se toto snaží co nejvíce využít, každá láhev prodaná tady na vinařství za plnou cenu s nejvyšší marží je pro nás velmi důležitá. Je to pro nás zároveň i personálně náročnější, protože v dnešní době není jednoduché sehnat dostatek brigádníků. Přesto je to pro nás nejlepší cesta, jak víno prodávat. Děláme vše pro to, aby si lidé cestu na vinařství našli, bylo jim tady dobře a hlavně, aby se sem rádi vraceli. Kolem našeho vinařství jsou cyklostezky, které jsou v létě hodně využívány, zejména kvůli malé vzdálenosti k Pálavě, kam ročně cílí spousta turistů. Sonberk je strategicky velmi dobře situován, je tu velmi dobrý výhled na Pálavu podpořený architekturou,

takže sem jezdí i lidé za architekturou. Tohle vše se snažíme ještě podpořit i již zmiňovanými kulturními akcemi. Denně Sonberk navštíví desítky, o víkendu i stovky lidí.

Jak uplatňujete vaše vína v gastronomii?

Snažíme se, abychom měli naše vína ve většině dobrých restauracích. Distribuci máme pokrytou přes velkoobchodníky a maloobchodníky, vše má na starosti náš obchodní zástupce, který je zároveň našim sommeliérem. Především naše produktová řada Velký Sonberk je primárně určená na párování s pokrmy. Jsou to vína velmi vhodná do gastronomie a krásně se snoubí s určitými pokrmy. Podle mého názoru jsme v oblasti gastronomie tam, kde chceme být. Poslední dobou je tento sektor trochu slabší hlavně z důvodu pandemie, protože ne všechny restaurace celou situaci zvládly. Velká čísla nám tvoří Praha z hlediska místní gastronomie, primárně restaurace v centru, které jsou na vyšší úrovni a zaměřené na turisty ze zahraničí. Z důvodu pandemie a nemožnosti cestování, odběr našich vín v Praze prudce klesl. Naštěstí nám nenastal nějaký dramatický propad v prodeji, protože jsme vše přeměřovali (distribuci a komunikaci) k samotným zákazníkům, tedy soukromých odběratelů. Konzumace alkoholu téměř neklesla, pouze se změnilo místo, kde se alkohol konzumuje. Z těchto důvodů se nám zvýšily tržby z e-shopu.

Co má Sonberk v plánu do budoucna?

V budoucnu máme v plánu prodávat i sekty, jakožto šumivá vína. Obecně pro nás byl další cíl obhájit vinařství roku, tento cíl se nám podařilo splnit. V roce 2021 jsme byli velmi úspěšní, zejména kvůli obhájení titulu soutěže Vinařství roku. Jsme jediným vinařstvím, kterému se povedlo toto ocenění vyhrát dvakrát. Je to velmi klíčové pro firmu, protože tato soutěž posuzuje všechny sektory, to, jak pracujeme ve vinohradu, jak pracujeme ve sklepě a jak využíváme marketing, komunikaci s veřejností a péče o zákazníky. V každé této kategorii posuzují odborníci několik desítek vinařství, a proto je pro nás tato soutěž velmi důležitá a je skvělé, že jsme tuto soutěž vyhráli podruhé. Na Sonberku jde dlouhodobě vidět, že si drží úroveň, to dokazují úspěchy zejména v soutěži Decanter World Wine Awards. Od roku 2010 jsme vinařsky stabilně velmi vysoko hodnoceni. Tuto úroveň si plánujeme zachovat i do budoucna. Dle mého názoru Sonberk jako místo propojuje lidi, přináší skvělé zážitky a radost. Pokud se nám dlouhodobě podaří udržet vinohrad tak, aby se z něho dali vyrábět špičková vína,

je velká pravděpodobnost, že se nám podaří udržet i kvalitní vína. Co si chceme neustále udržovat, je i přínos zákazníků a našich „fanoušků“, kteří nám věří a naše víno pravidelně nakupují.

Jaké je pro Vás nejdůležitější ocenění ze všech, která jste za celou dobu působení získali?

Pro český trh je nejdůležitější Vinařství roku, tím jsme získali více běžných zákazníků. Nicméně pro zkušenější zákazníky a vinaře jsou důležitá především ocenění z Decanter World Wine Awards.

V minulosti o Sonberku napsali např. The New York Times, Financial Times, a i The Wall Street Journal. Jsou tyto články pro vás důležité a ovlivnily tyto články nějakým způsobem prodej vašeho produktu?

Jedná se o články, které byly napsány před několika lety, ale samozřejmě je to pro nás velká věc. Především Financial Times bylo velmi dobře marketingově zvládnuté, celé to dokreslovalo výsledný obrázek o Sonberku. Bylo to hlavně z toho důvodu, že Sonberk bylo první vinařství, které mělo vinařský dům uprostřed vinohradu, dnes už jich vzniká mnohem víc. V té době se jednalo o velkou inovaci, která byla velmi dobře oceněna, standardně bývá vinařský dům někde na kraji vinohradu. Tato média v podstatě utvrzují to, jak byl Sonberk ve své historii inovativní. Prodeje v exportu nám hodně ovlivnila kniha od Jean-Baptiste Ancelot, který napsal knihu Wine Explorers. Na přední stranu knihy použil fotografii ze Sonberku jako pohled na vinohrad. Tato kniha je populární ve Francii a díky tomu se nám zvýšil export do Francie.

2.3 Vinohradnictví a Terroir

Vinařství spadá do katastrálního úřadu Popice a je součástí mikulovské vinařské podoblasti. Dominantou mikulovské podoblasti je pohoří Pálava, která je vápencového typu, což se přímo odráží v terroir. Ve vyšších vrstvách najdeme lehkou sprašovou půdu. Její podmínky jsou ideální pro pěstování především bílých odrůd. Vinohrad je položený v nadmořské výšce 230 metrů. Jedná se o jižní až jihozápadní svah, opět ideální pro révu vinnou kvůli expozici slunce. Krajina je hodně otevřená, tudíž zde hodně fouká vítr, který zapříčiňuje to, že hrozny jsou zdravější a vydrží déle. Vinařství zároveň podporuje integrovanou produkci a v současnosti se pohybují na tzv. nadstavbové úrovni. Sonberk se obecně snaží pracovat co

nejvíce ekologicky a udržitelně. O pečování vinohradu a o jeho správu se stará vinohradník Roman Slouk. Na každém keři se nechává uzrát 1,5 kilogramu hroznů kvůli optimalizaci rostliny. Většina prací ve vinohradu se dělá ručně.

2.4 Odrůdy révy vinné pěstované na Sonberku

Vinařství disponuje 45 hektary vinohradu a pěstuje celkem 9 odrůd révy vinné. Mezi bílé odrůdy patří Ryzlink rýnský, který se pěstuje na 13,5 hektarech, dále Pálava, která se rozkládá na celkově 8 hektarech, poté následuje Sauvignon, Tramín červený, Chardonnay, Rulandské šedé, Muškát Moravský a Semillon. Semillon představuje starší francouzskou odrůdu a z této odrůdy vinařství vyrábí nejčastěji cuvée. Poslední odrůdou je Merlot. Jedná se o jedinou červenou odrůdu pěstovanou na Sonberku, půda a terroir jsou nejvhodnější pro pěstování spíše bílých odrůd. Nejprodávanější odrůdami révy vinné na Sonberku jsou Ryzlink rýnský a Pálava [14].

2.5 Výroba vína na Sonberku

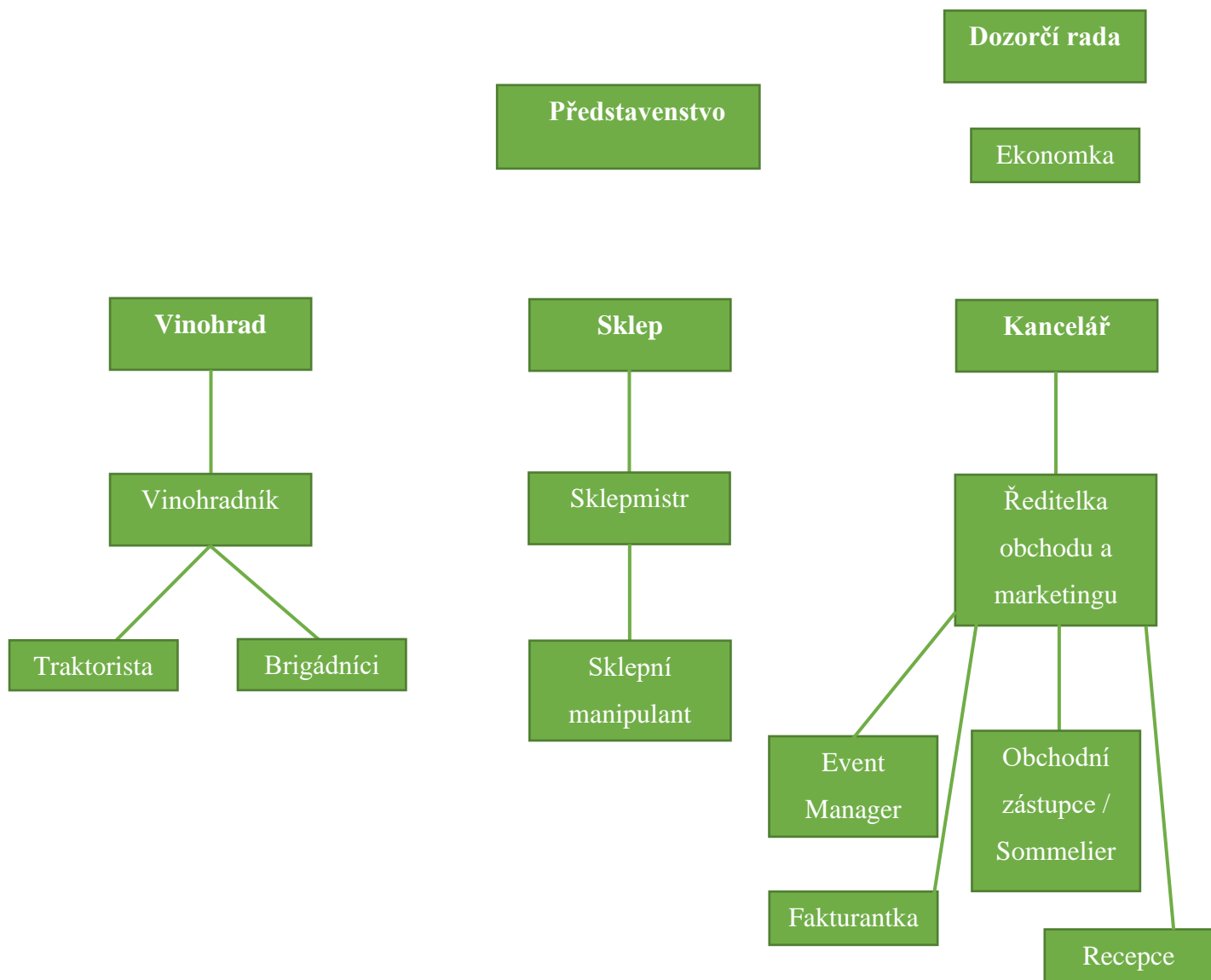
Jak již bylo zmíněno, sběr bobulí je ruční. V rámci mechanizace používá vinařství malé traktory do vinohradu, dále okopávač a postřikovač. Ve sklepě, který se nachází pod vinařským domem probíhá běžná technologie řízeného kvašení za pomoci nerezových tanků a dubových sudů. Převážná část je v nerezových tancích. Unikátní na vinařství Sonberk je tzv. částečné gravitační řešení. Po ručním sběru bobulí do beden, do kterých se vejde cca 20 kg, probíhají dvě fáze selekce. Ta první probíhá již v samotném vinohradu – sbírá se pouze jen to nejlepší, a to co je zdravé. Druhá fáze selekce probíhá za příjmem hroznů na velkém vibračním pásu o délce 3 metry, kde se odstraňují části hroznů, které tam být nemají. Poté přes separátor, který odtrhává bobule od třepin bez mletí bobule padají gravitačně do lisu. To zapříčiňuje, že hrozny jsou velmi málo mechanicky namáhány a nemusí se používat žádné čerpadlo, popř. dopravník. Tento systém se na Sonberku používá proto, aby se neroztrhaly slupky a zrníčka a aby nešla do moštu zbytečná hořčina a třísloviny, se kterými se špatně pracuje. Proces pak pokračuje v lisování, vinařství používá pouze jeden lis značky Willmes. Jedná se o pětibunový lis. Sonberk lisuje průměrně na 60 % vylisnosti, teoreticky lze lisovat i na 70 %, nicméně kvůli drcení slupek a zrníček se lisuje na 60 %, aby se do moštu nedostaly hořčiny. Jedná se o velmi šetrný proces. Poté se mošt přesouvá do nerezových tanků, kde začíná kvasit.

Průměrný výnos ve vinohradě je 1,5 Kg hroznů na jeden keř. Na každém keři je výnosnost průměrně jedna láhev vína o standardním objemu 0,7 l. Ve srovnání v kontextu se světem a konkurencí v České republice je velmi nízká zátěž na daný keř. Vinařství používá i barikové sudy (objem 225 l) do 10% produkce. V barikových sudech se nachází dvě bílé odrůdy – cuvée Chardonnay / Rulandské Šedé, a cuvée Semillon / Sauvignon. Tato vína jsou inspirována vinařstvími ve francouzském Bordaux a v Burgundsku. Poslední odrůdou v barikových sudech je červená odrůda Merlot, zároveň také jediná červená odrůda z produkce vinařství Sonberk.

2.6 Organizační struktura

Organizační struktura vinařství Sonberk se skládá ze statutárního orgánu – představenstva, kontrolního orgánu – dozorčí rady, oddělení vinohradu, oddělení sklepu a kanceláře. Představenstvo tvoří 3 členové: předseda Vladimír Vajda a členové Ing. Michal Kamas a Ing. Dušan Vanko. Dozorčí radu tvoří 4 členové: předseda prof. Fedor Malík. CSc., Ing. Josef Peřina, Josef Balík a JUDr. Tibor Nyitray. Dále strukturu tvoří 3 zaměstnanecké a samostatné oddělení. Prvním oddělením je vinohrad. Hlavním vinohradníkem je Ing. Roman Slouk, který se stará o veškerou práci a správu vinohradu. Úzce spolupracuje se sklepem a pod svým vedením má traktoristu a sezónní brigádníky. Počet brigádníků se pohybuje od 10 do 50 osob. Brigádníci dochází v průběhu celého roku, nejvíce jsou ale potřeba na podzim během sklizně, protože vinařství Sonberk sklízí stále ručně. Dalším oddělením je sklep. Zde probíhá veškerá výroba vína, jeho skladování, lahvování a expedice. Sklep má na starosti sklep mistr Oldřich Drápal ml., který má pod svým vedením sklepního manipulanta. Posledním zaměstnaneckým oddělením je kancelář, kterou má na starosti ředitelka obchodu a marketingu Ing. Dagmar Fialová, která komunikuje s klienty, velkoobchody i restauracemi, organizuje akce včetně letního kulturního festivalu, stará se o návštěvy, provází vinařstvím a jezdí po České republice i do zahraničí. Pod svým vedením má obchodního zástupce a sommeliéra Davida Pavlíčka, event. manažerku a marketing specialistku Dominiku Holešínskou a fakturantku Silvii Kopeckou. Ekonomkou vinařství je Taťana Slouková.

Organizační struktura Sonberk a.s.:



2.7 Situační analýza

V rámci analytické části bakalářské práce byla zpracována situační analýza mikroprostředí firmy a makroprostředí firmy Sonberk a.s.. V rámci mikroprostředí se jedná o podnik, zákazníky, jeho konkurenci, dodavatele, distribuční články a prostředníci. Makroprostředí firmy Sonberk a.s. v rámci situační analýzy je popsáno v PESTLE analýze.

2.8 Analýza mikroprostředí 4C

Situační analýza se zabývá analýzou mikroprostředí firmy (podnik, jeho zákazníci, konkurence a spolupracující firmy).

2.8.1 Podnik (Company)

Vinařství Sonberk je akciová společnost, která se skládá s Top managementu – představenstva, dozorčí rady, Managementu druhé linie – Ředitelka obchodu a marketingu a Managementu první linie – vinohradník a sklep mistr. Společnost Sonberk má vydaných 800 ks kmenových akcií, 100 % vydaných akcií vlastní firma Proxy – Finance a.s., která sídlí v Praze. O celkový chod firmy se stará především Management druhé linie, který kontroluje veškeré procesy a udržuje firmu pohromadě.

2.8.2 Zákazníci (Customers)

Na základě rozhovoru s ředitelkou obchodu a marketingu vyplynulo, že typickým zákazníkem je člověk ve věkovém rozmezí 30–40 let. Z hlediska propagace se Sonberk snaží zaujmout právě mladší zákazníky, prostřednictvím pořádání kulturních akcí, které slouží jako podpora prodeje. Stálí zákazníci se obecně pohybují ve věku starší 30 let vzhledem k tomu, že se jedná spíše o konzervativnější vinařství.

2.8.3 Konkurence (Competitors)

Konkurence vinařství Sonberk jsou především ta vinařství, která se pohybují v podobné, popřípadě stejné cenové kategorii a měla by disponovat podobnou kvalitou. Zároveň by konkurence měla působit ve stejném prostředí, tedy jižní Morava a její vinařské podoblasti. V případě konkurence Sonberku se jedná o následující vinařství.

Prvním a zároveň nejbližším konkurentem je vinařství Gotberg. Nachází se hned vedle Sonberku. Nabízí téměř stejné odrůdy, má za sebou značné úspěchy v mezinárodních a českých

vinařských soutěží, zároveň se také jedná o turistickou destinaci a zajímavé architektonické dílo. Cenově se jedna láhev na Gotbergu pohybuje v průměru 274 Kč / láhev oproti 389 Kč / láhev na Sonberku. Gotberg nabízí i frizzante – jemně šumivá vína, Sonberk v současné době podobnou alternativu nenabízí. Na Gotbergu probíhají degustace, svatby a další akce, v tomto ohledu Sonberk nabízí více akcí v podobě koncertů v rámci projektu Hudba na vinicích. Sonberk drží i větší počet mezinárodních a českých ocenění ve vinařských soutěžích než Gotberg a zároveň si za daná oceněná vína nechá více zaplatit.

Druhou konkurenční firmou je vinařství Volařík. Jedná se o rodinné vinařství nacházející se v Mikulovské vinařské podoblasti. Disponuje 80 ha integrované produkce, což je téměř o polovinu více než má Sonberk. Vyrábí zejména bílá vína s přívlastkem a šumivá vína v podobě sektů. Jeho konkurenční výhodou je zejména výroba sektů a větší plocha vinohradu [17].

Třetí konkurenční firmou je Mikrosvín. Jedná se o vinařství sídlící v Mikulovské vinařské podoblasti. Specializuje se především na bílé odrůdy. Cenově se vína pohybují na podobné úrovni jako vína ze Sonberku. Jeho konkurenční výhodou je opět výroba sektů, zároveň vína můžeme koupit i v běžných supermarketech [18].

Čtvrtou konkurenční firmou je Gala vinařství a.s.. Vinařství se v Mikulovské podoblasti a disponuje menší vinařskou plochou o rozměru 9 ha. Specializují se zejména na bílá vína, opět především kvůli velmi příznivým podmínkám terroir. Jeho konkurenční výhodou je výroba sektu [19].

2.8.4 Spolupracující firmy (Collaborators)

Z rozhovoru s ředitelkou obchodu a marketingu vyplynulo, že Sonberk a.s. distribuuje svoje produkty do segmentu gastronomie, dále distribuuje do firem v rámci různých dáreků a s využitím účetní metody faktura za tichá vína. Distribuce probíhá i na vinařství jako přímý prodej láhví zákazníkům a zároveň vinařství má vlastní e-shop. Segment gastronomie a firmy tvoří největší část distribuce, třetí největší položkou je e-shop. Distribuci do gastronomických zařízení a do firem má na starosti obchodní zástupce, který komunikuje s podniky a distribuuje produkty Sonberku. V gastronomii se vinařství snaží distribuovat především do kvalitnějších a zavedených restaurací v Brně, Praze, Ostravě, Zlíně, Hradci Králové, Olomouci, Hodoníně a Plzni. Distribučním prostředníkem jsou tedy restaurace, hotely, vinotéky a kavárny v těchto

městech. Vinařství exportuje svoje produkty na Slovensko, do Francie, Velké Británie a Japonska.

Vinařství i přesto, že si pěstuje vlastní révu vinnou musí mít jako každá firma své dodavatele na zboží, které není schopné si samo vyrobit. Z rozhovoru s ředitelkou obchodu a marketingu vyplynulo, že Sonberk má velký počet dodavatelů, nejdůležitější jsou pro ně firmy Bricol Valtice (láhve), Permaq (korky), Etiflex (etikety), Tiskárna Lelka (etikety), UAX – Merchandise, BS vinařské potřeby (záklopky), Vinařský ráj (sudy) a Lokart (kartony).

2.9 PESTLE analýza

PESTLE analýza je analýzou makroprostředí firmy. Popsány jsou zde politické faktory, ekonomické faktory, sociální faktory a technologické faktory.

2.9.1 Politické faktory

Jedním z faktorů je politická stabilita České republiky, která je za posledních 10 let relativně stabilní, podmínky pro firmy se téměř nemění a daňová politika až na drobné změny zůstává stejná. V době psaní této bakalářské práce, nemá současná vláda v plánu v příštích letech vytvořit daňovou reformu. Současná vláda je politicky středo-pravicová, tudíž v jejich základních myšlenkách by měla podporovat malé a střední podniky, ať už se jedná o úsilí nezvyšovat daně, v ideálním případě je snižovat. Současná vláda plošně zrušila tzv. EET neboli elektronickou evidenci tržeb, tudíž firma není povinna vést jako v minulosti EET. Dalším z politických faktorů, který v budoucnu může působit na firmu je spotřební daň na víno. V současné době je tato daň nulová, nicméně se v budoucnosti může stát, že poslanci uvalí spotřební daň na víno.

2.9.2 Ekonomické faktory

Sonberk a.s. je firma sídlící v ČR, tudíž na ni působí veškeré ekonomické faktory zejména v České republice, nejčastěji se jedná o inflaci, nezaměstnanost, cenová úroveň, ale i HDP. Firma exportuje svoji zboží do zahraničí, tudíž lze říci, že na ni působí i ekonomické faktory v dané zemi kam exportuje. Největšími rozdíly mezi Českou republikou a zahraničními státy mohou být cenová úroveň, HDP a inflace. Přirozeně v západních státech, kam Sonberk exportuje, bývá vyšší cenová úroveň u téměř veškerého zboží. Dochází zde i ke konverzi měny z českých korun na eura a libry, v případě exportu do Japonska pak konverze do japonského

jenu. Export z České republiky proto závisí na měnovém kurzu a obecně firmy, které exportují v rámci Eurozóny, preferují částky v eurech. Přijetí eura v České republice je v nejbližší době velmi nepravděpodobné, nicméně jedná se o jeden z ekonomických faktorů makroprostředí. V současné době se inflace v České republice blíží historicky vysokým hodnotám, tudíž se očekává zdražování téměř veškerého zboží. Od Sonberku se dá očekávat zvýšení cen zejména u prodávaných vín.

2.9.3 Sociální faktory

Sociální faktory v případě vinařství Sonberk jsou především to, jakým způsobem je firma schopna oslovit určité skupiny lidí pomocí svých produktů. V současnosti bývá často velký zájem o produkty, které byly vyrobeny udržitelně a ekologicky. Pro zákazníky je důležité balení, které kromě uchování kvality plní i funkci informativní, propagační, ekologické apod. Dalším sociálním faktorem může být cenová úroveň produktu, respektive jakým způsobem zákazníci reagují na cenu produktu v porovnání s konkurencí.

2.9.4 Technologické faktory

V současné době registrujeme velmi rychlý vývoj technologií téměř ve všech oborech. Vyuvíjejí se neustále nové technologie, které mají firmám i lidem ulehčovat jejich činnosti. V oboru vinařství byly za poslední roky adaptovány nové technologie, zejména pro sběr révy vinné z vinohradu a technologie pro péči o vinohrad. Tyto technologie se postupně začínají jevit jako velmi efektivní, v některých případech se jedná o lepší alternativu než pokud se o vinohrad stará člověk. V minulosti se kladl velký důraz na ruční sklizeň révy vinné, mnoho vinohradnických podniků však dnes využívá mechanizaci a sklízí hrozny pomocí mechanických sklízečů. Základním strojem, který najdeme na každém středním vinařství může být malý traktor, který díky svým rozměrům se může pohybovat přímo ve vinohradu a tento stroj přijali téměř všechna moderní vinařství. Dalšími stroji jsou mechanické sklízeče, které sklízí úrodu ve vinohradu. I přes veškeré působící technologické faktory, vinařství Sonberk se stále drží tradičních metod sběru, tedy čistě ruční sběr révy vinné. Ve výrobě a skladování vína se dlouhodobě používají tradiční a osvědčené technologie v podobě macerace, nerezových tanků, lisování, dubové sudy, barikové sudy aj.

2.9.5 Legislativní faktory

Vinařství Sonberk je registrovaný v České republice a zároveň zde sídlí, tudíž podléhá legislativě ČR. Zákonů a předpisů, kterým firma podléhá je velké množství, zde je vypsáno několik z nich. Zákonů, kterým podléhá Sonberk a.s. jsou následující: Zákon č. 455/1991 Sb. – zákon o živnostenském podnikání, zákon č. 90/2021 Sb. – zákon o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích), zákon č. 563/1991 Sb. – zákon o účetnictví, zákon č. 321/2004 Sb. - zákon o vinohradnictví a vinařství, zákon č. 89/2012 Sb. neboli Občanský zákoník, zákon č. 586/1992 Sb. - zákon daních z příjmu, zákon č. 235/2004 Sb. - zákon o dani z přidané hodnoty, zákon č. 110/2019 Sb. zákon o zpracování osobních údajů a spoustu dalších zákonů a předpisů, které působí na vinařství.

2.9.6 Ekologické faktory

Z rozhovoru s ředitelkou obchodu a marketingu vyplynulo, že vinařství se snaží být co nejvíce ekologické a udržitelné. Firma si uvědomuje důležitost dlouhodobé ekologické udržitelnosti, zejména v péči o vinohrad a révu vinnou. I přes poměrně malou technologickou inovaci se Sonberk snaží pracovat maximálně udržitelně a šetrně vůči životnímu prostředí a podle ředitelky spadá do kategorie tzv. integrované produkce, která dělí vinařství pouze jeden krok od bio výroby.

2.10 SWOT analýza

SWOT analýza společnosti Sonberk a.s.. Matice SWOT analýzy obsahuje silné a slabé stránky interního prostředí a příležitosti a hrozby externího prostředí. Veškeré faktory byly hodnoceny čísly 1-5 a byly na ně aplikovány váhy, jejichž součet musí být roven číslu 1.

Tabulka č.1 – SWOT analýza Sonberk a.s.

Silné stránky Úspěchy ve vinařských soutěžích Využívání marketingu Stálý zákazníci Architektura – Josef Pleskot Lokalita – genius loci	Příležitosti Pořádané akce – degustace, koncerty Výroba šumivých vín (sekty) Turistická destinace
Slabé stránky Export do zahraničí Nižší vybavenost pro pořádané akce	Hrozby Nespolehlivost brigádníků Počasí – zapříčinění špatné úrody Pandemie Covid-19 Neustále sílící konkurence

Tabulka č.2 – Vyhodnocení silných stránek Sonberk a.s.

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výpočet
Úspěchy ve vinařských soutěžích	0,3	5	1,5
Využívání marketingu	0,3	4	1,2
Stálý zákazníci	0,2	3	0,6
Architektura – Josef Pleskot	0,1	4	0,4
Lokalita – genius loci	0,1	4	0,4
Součet			4,1

Tabulka č.3 – Vyhodnocení slabých stránek Sonberk a.s.

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Výpočet
Export do zahraničí	0,5	-4	-2
Nižší vybavenost pro pořádané akce	0,5	-3	-1,5
Součet			-3,5

Tabulka č.4 – Vyhodnocení příležitostí Sonberk a.s.

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Výpočet
Pořádané akce – degustace, koncerty	0,5	4	2
Výroba šumivých vín (sekty)	0,2	2	0,4
Turistická destinace	0,3	3	0,9
Součet			3,3

Tabulka č.5 – Vyhodnocení hrozeb Sonberk a.s.

Hrozby	Váha	Hodnocení	Výpočet
Nespolehlivost brigádníků	0,3	-3	-0,9
Počasí – zapříčinění špatné úrody	0,1	-3	-0,3
Pandemie Covid-19	0,2	-3	-0,6
Neustále sílící konkurence	0,4	-5	-2
Součet			-3,8

Tabulka č.6 – Součet interních a externích faktorů

Interní prostředí	0,6
Externí prostředí	-0,5
Celkem	1,1

2.10.1 Popis SWOT analýzy

Mezi silné stránky firmy se řadí především úspěchy ve vinařských soutěžích nejen v tuzemsku, ale především i v zahraničí zejména v Londýně. Právě tyto soutěže velmi dobře pomáhají při prodeji produktů. Sonberk také velmi dobře využívá moderní marketingové trendy především z hlediska produktu a tvorby propagace. Firma má také velký počet stálých zákazníků napříč segmenty, především se jedná o zákazníky starší 40 let. Jedna z velmi silných stránek je architektura, jedná se o jeden z mnoha důvodů, proč lidé vinařství navštěvují. Vinařským dům byl navrhnout známým architektem Josefem Pleskotem. Silnou stránkou je i daná lokalita – efekt Genius loci. Slabé stránky tvoří především export do zahraničí, který jak vyplynulo z rozhovoru není v ideálním stavu. Slabou stránkou může být i nižší vybavenost pro pořádané kulturní akce, zejména koncerty, kdy vzniká absence zázemí pro interpreta neboli zákulisí. Mezi příležitosti patří především pořádání degustací, koncertů a dalších akcí, které fungují velmi dobře jako podpora prodeje. Z rozhovoru vyplynulo, že Sonberk má v plánu vyrábět šumivá vína v podobě sektů, jedná se tedy o rozšíření dosavadního portfolia, a tedy eliminace konkurenční nevýhody. Sonberk je zároveň turistickou destinací, tudíž velkou příležitostí je i zájem turistů. Mezi největší hrozby patří neustále sílící konkurence, především v oblasti marketingu a propagace. Pandemie Covid-19 je v současné době spíše na ústupu a postupně se ruší opatření proti šíření viru, nicméně Covid-19 bude po celém světě přítomen ještě několik let, tudíž pokud vznikne nová mutace, může to opět znamenat hrozbu pro právě tento typ podniku.

Po vyhodnocení SWOT analýzy a aplikování vah a součtem interního a externího prostředí je výsledek 1,1. Tento výsledek je dobrý a znamená, že je firma schopna využívat silné stránky a má velmi dobré příležitosti pro zlepšení a minimalizaci slabých stránek. Nicméně je nutné dbát i na hrozby, které v současné době pravděpodobně nenastanou, ale v budoucnosti se mohou naplnit.

2.11 Architektura

Sonberk je vůbec první vinařství v České republice, které má vinařský dům uprostřed vinohradu. V roce 2008 se uskutečnilo kolaudační rozhodnutí na budovu vinařství. Může za to vize majitelů, zapojení sklepmistra Oldřicha Drápala a spojení s jedním z nejuznávanějších českých architektů Josefem Pleskotem. Ten nad budovou od začátku přemýšlel jako nad spojením místa, které má být příjemné pro vychutnávání vína i pro jeho tvorbu. Vybavení domu se ve všem přizpůsobilo tak, aby bylo možné pracovat s hrozny co nejpřirozenější cestou. Budova měla zároveň respektovat okolní krajinu a historii místa a nevymezovat se vůči protějším pálavským kopcům. Právě naopak, spíše se k nim pokorně sklánět. Výsledkem práce architekta Josefa Pleskota, zapojení sklepmistra a stavařů je „ležící“ stavba, která roste s každým krokem, kterým se k ní návštěvník přibližuje.

Technologická část je tvořená z betonu a zapuštěná v zemi, aby architektura samotná pomáhala udržet co nejpřirozenější tepelné prostředí. Sklepmistr Oldřich Drápal dostal slovo i při budování další části. Potřeboval totiž prostor pro přirozené sušení hroznů na slámové víno, a to dalo vzniknout charakteristické vlnité střeše. Střecha kryje, ale zároveň je vzdušná. Právě pod ní hrozny na dřevěných rámech schnou. Střecha imituje vlnění révy v letním vánku, vzdušnost prostředí a odkazuje na pohyb hladiny blízkých Nových Mlýnů [13].

2.12 Marketing

I když je Sonberk spíše konzervativní vinařství, adaptuje se na nové trendy v marketingu, zároveň nezapomíná i na zavedené metody.

2.12.1 Výrobek

Hlavní produktem vinařství je pochopitelně víno. V současné době vinařství produkuje pouze tichá vína, v budoucnu by se výrobní a obchodní sortiment měl rozšířit o vína šumivá. Vinařství k výrobě vín používá pouze svoje bobule, vypěstované a sklizené na své viniční trati.

Sonberk má několik produktových řad. První z nich je tzv. „Stříbrný Sonberk“. Jedná se vína svěží, ovocná, jednodušší na konzumaci. Bobule se sklízí dříve a 100 % z nich kvasí v nerezových tancích. Odrůdami této řady jsou Muškát Moravský, Sauvignon, Ryzlink Rýnský, Rulandské šedé a Pálava. V této kategorii najdeme pouze tedy vína bílá. Jedná o cenově dostupnější vína, určená pro běžné ale i náročnější konzumenty [13].

Druhou produktovou řadou je tzv. „Velký Sonberk“. V této kategorii najdeme vína, jenž se sklízí později a jsou tak více vyzrálé. Práce ve sklepech je složitější, náročnější a uvádějí se na trh později. Vína se dostávají do kondice po třech až pěti letech po sklizni, a právě v tomto časovém intervalu je vhodné je konzumovat. Zároveň také mají největší potenciál ke zrání a vinařství tato vína považuje za nejdůležitější částečně i proto, že sklízí většinu úspěchů nejen v ČR, ale i ve světě. Odrůdami této řady jsou Ryzlink rýnský (RIESLING), Pálava, Tramín červený, následuje cuvée Semillon/Sauvignon, cuvée Chardonnay / Pinot gris (Rulandské šedé), slámové víno Pálava, dále Riesling, výběr z cibéb (cennými kovy ověncovaný, přírodně sladký Riesling s kyselinou), a Rudimentum Riesling. Jedná se o variace sklepmistra Oldřicha Drápala ml. na tradiční způsob tvorby vína [13].

Třetí produktová řada se nazývá „Magnum“. V této řadě najdeme produkty z řady „Velký Sonberk“ v lahvích o objemu 1,5 litru. Tyto láhve se hodí například pro rodinné večere, větší oslavy, svatby apod. Dále vinařství nabízí svoje produkty v dárkovém balení, především v dřevěné kazetě. Tato balení jsou „brandovaná“ a hodí se jako dárek k narozeninám, k Vánocům atd. Sonberk nabízí tzv. „kazety“. Jedná se o výběr určitých láhví zabalených v dřevěné krabici. Například kazeta „TOP 6“ obsahuje Minerální Riesling, suchou Pálavu, sladkou Pálavu, Tramín červený, bílé cuvée na dubovém sudu a červený Merlot. Tato kazeta má v sobě v podstatě nejoblíbenější vína z vinařství za zvýhodněnou cenu v dřevěném dárkovém balení. Dalšími nabízenými „kazetami“ jsou „Šťastných 7 podob Pálavy“ a „Kazeta nej 8 z V8 2021“ (jedná se o ta nejlepší vína z produkce členů Aliance vinařů V8 2021) [13].

Dalším produktem Sonberk a.s. je vlastní merchandise. Ten nabízí poměrně netradiční sortiment. Sonberk nabízí v rámci svého merchandise dětské body s různými potisky například „Rostu pro Riesling“. Dále nabízí dětská a dospělá trička také s různými potisky. V merchandise sekci najdeme i originální roušku Sonberk a bavlněnou tašku. Tohle vše najdeme na webových stránkách vinařství. Posledními produkty, které vinařství prodává jsou „Adventní Šestispřeží (aktuální výběr šesti skvělých vín za zvýhodněnou cenu), „Rodinné Šestispřeží“, dále „Malý Sonberk – hroznový mošt (hrozny Sauvignonu v nealkoholické tekuté podobě), vinné želé z Pálavy (vinné želé, které se vyrábí želírováním sonberské Pálavy, využívá se hlavně jako dip k výrazným tvrdým sýrům parmazánového typu), ocet z cibébového

Rieslingu (vinný ocet z dolisků cibébového Ryzlinku rýnského, který se využije například do salátu) a tmavá čokoláda BIO [13].

2.12.2 Cena

V produktové řadě „Velký Sonberk“ se cena za jednu láhev pohybuje průměrně 449 Kč / láhev. Median je 420 Kč. Nejdražším produktem této řady je Riesling Noble rot za 1077 Kč / láhev. Jedná se o kombinaci botrytických hroznů skvělého ročníku, která se stala největším světovým úspěchem vinařství Sonberk. Polosuchý botrytický ryzlink tvořený hrozny ze čtyř sklizní, z toho 40 % botrytických. Skvěle se bude pít už dnes, ale s přibývajícím věkem se bude jeho chuť ještě rozvíjet. Cenově nejdostupnější je cuvéé Sémillon/Sauvignon 2016 za 280 Kč / láhev. Cuvée stmelující francouzské odrůdy Sémillon a Sauvignon po vzoru vín z oblasti Bordeaux. Kombinace tvořená 70 % Sémillonu a 30 % Sauvignonu zrála v sudu a dává elegantní víno s ušlechtilou aromatickou. Chuť je částečně ovocná s tóny smetany, dřeva a mléčné čokolády. Ideální partner pro široké využití v gastronomii [13].

V produktové řadě „Stříbrný Sonberk“ se cena za jednu láhev pohybuje průměrně 230 Kč / láhev. Median je 230 Kč. Nejdražším produktem této řady je Sauvignon 2020 a Pálava 2020, obě vína stojí 240 Kč / láhev. Sauvignon je jakostní víno s přívlastkem pozdní sběr, suché, barvy světle žluté s odlesky zlata. Aroma černého bezu a květu hluchavky, chuť je pikantní, s dominantní ovocností černého rybízu a šťavnatým závěrem. V případě Pálavy se jedná o nejlehčí verzi ze všech sonberských vín z této odrůdy. Jakostní víno s přívlastkem pozdní sběr. Ve skleničce lze vidět zlatavě žlutou barvu, vůni připomíná exotické koření, zelený čaj a květy fialek; víno s tóny cukrového melounu a příjemnou kořenitostí v závěru. Cenově nejdostupnější víno z této řady je Muškát Moravský 2021 za 195 Kč / láhev. Jedná se o jediné mladé víno ze Sonberku. Jakostní víno s přívlastkem pozdní sběr, suché, krásně šťavnaté, s vábivou vůní čerstvých hroznů, meruněk a letní louky [13].

V produktové řadě „Magnum“ se cena za jednu láhev pohybuje průměrně 990 Kč / láhev. Tato cena je dána především velkým balení do láhve o objemu 1,5 l, tedy dvojnásobek standardní láhve 0,7 l. Nejdražším vínem v této řadě je červený Merlot 2018 Magnum za 1290 Kč / láhev. Víno, které bude tím cennější, čím víc času na zrání dostane. Už teď je to ale víno z hroznů z nejlepší polohy vinohradu. Zrálo 12 měsíců ve francouzských barikových středně

vypálených sudech. Další vína prodávané v řadě „Magnum“ jsou Riesling 2018 VOC, Chardonnay / Pinot gris 2016 a Pálava 2019 Noble rot, všechna vína za 890 Kč / láhev [13].

2.12.3 Distribuce

Z rozhovoru s ředitelkou obchodu a marketingu vyplynulo, že vinařství v době celosvětové pandemie Covidu-19 ukázalo, že se nesoustředí pouze na jeden segment, ale má dobře rozdělené segmenty distribuce. 30–40 % distribuce tvoří odvětví gastronomie, 30–40 % distribuce tvoří firmy v podobě nákupu vína jako vánočních dáreků s využitím účetního případu v podobě faktury za tichá vína (hranice do 500 Kč za položku bez DPH). Velkou část distribuce tvoří tyto firmy a využívají této účetní metody. Dále zbylá procenta se dělí na prodej „ze dvora“, tedy přímo na samotném vinařství. To odpovídá přibližně deseti procentům. Dalších 10 % distribuce tvoří vinotéky a poslední 10 % tvoří e-shop, který neustále roste a ukazuje se jako budoucí efektivní způsob prodeje.

Vinařství věří v potenciál distribuovat více svoje produkty i do zahraničí a věří, že jižní Morava má potenciál nabídnout kvalitní vína, která lze srovnávat se světovou špičkou. Je ale potřeba se spojit z hlediska marketingu i s ostatními subjekty na trhu, tedy i s dalšími vinařstvími, které se nacházejí na podobné úrovni jako Sonberk vzhledem k tomu, že marketingově tento export do zahraničí jedno samotné vinařství neutáhne.

Sonberk a.s. dlouhodobě exportuje do Japonska, přibližně se jedná o dvě palety vína ročně. Obecně obyvatelé Japonska mají rádi Českou republiku a export do Japonska se děje již přes 10 let. Důležitým exportním místem pro vinařství je Londýn. Jedná se o největší trh na světě s vínem, zde se střetává nejvíce nabídky s poptávkou. Sídlí zde také prestižní celosvětová soutěž Decanter World Wine Awards, která je považována jako nejlepší a největší soutěž na světě právě kvůli tomu, že zde hodnotí Masters of Wine. Jedná se o největší titul ve vzdělání o révě vinné. Těchto porotců je přibližně 400 po celém světě, z toho polovina se nachází právě v Londýně. Na této soutěži se Sonberku poměrně daří. Platinovou medaili 97 bodů si odnesl Riesling Noble rot, zlatou medaili a 95 bodů si odnesl Riesling 2017 VOC a stříbrnou medaili s 90 body si odnesl Riesling 2018 VOC. Posledním exportním místem pro vinařství je paradoxně Francie.

2.12.4 Propagace

Vinařství Sonberk patří mezi firmy, které uplatňují své propagační strategie především na sociálních sítích. Soustředí se nejčastěji na Facebook a Instagram, občas i Twitter. Vzhledem k tomu, že obchodní strategie Sonberku je založena především na jisté exkluzivitě produktů, není možné vína prodávat všude a samotné vinařství tento způsob ani nechce dopustit. Sonberk spíše spoléhá na etablovanost své značky a na to, že zákazníci si jejich produkty najdou sami a ví, co mohou očekávat od vinařství. Tudíž na samotnou propagaci vinařství nevykládá velké finanční prostředky na určité inzerce apod. Soustředí se hlavně na program na vinařství, protože samotné místo funguje jako propagace samo o sobě. Sonberk a.s. chce primárně, aby zákazníci přijeli na místo, aby se jim zde zalíbilo a poté ochutnali jejich víno. Spojením těchto prvků funguje dlouhodobě jako podpora prodeje. Pokud se jim vše bude líbit, je velká pravděpodobnost, že si v restauraci dají právě víno od Sonberku. Další podporou prodeje jsou pořádané kulturní akce na samotném vinařství.

Kulturní akce na vinařství Sonberk dlouhodobě fungují jako efektivní podpora prodeje. Velký program tvoří tzv. „Sonberské (ne)vinné kulturní léto“. Jedná se o sérii kulturních akcí pořádaných od června do září, tedy v letních měsících. Postupně se tento program přeměnil v plnohodnotný projekt s názvem „Hudba na vinicích“. Projekt sedmi vinařství, které na svých pozemcích pořádají kulturní akce v podobě koncertů od českých a slovenských hudebních interpretů. Na Sonberku během léta vystupují interpreti jako Mirai, Queenie, Ewa Farna, Mig 21, Monkey Business, Bratři Ebenové, Pokáč, Xindl X, David Koller a další. Tyto koncerty se odehrávají přímo na samotném vinařství před vinařským domem. Akce fungují velice efektivně jako podpora prodeje, protože zde vinařství nabírá potenciální nové zákazníky a zároveň uspokojuje zákazníky pravidelné a stálé. Během koncertu si mohou účastníci zakoupit víno a užívat si celkovou atmosféru koncertu. Základní vstupenka obsahuje vstup na koncert, víno si mohou zákazníci zakoupit standardně po jedné skleničce anebo po láhvích na wine baru. Dále je nabízená VIP vstupenka, která obsahuje vstup do vinařství do degustační místnosti, kde je k dispozici raut, neomezený vinný režim a vstup na terasu. Tímto způsobem Sonberk inkasuje tržby bez jakékoli jiné přírážky na ceně (marže), kterou najdeme například v restauracích (marže se může pohybovat mezi 20–30 %). Díky těmto kulturním akcím si účastníci mohou Sonberk dobře zapamatovat a mohou se z nich stát pravidelní zákazníci. Na velké interprety jako David Koller nebo Mirai chodí na Sonberk až tisíc lidí. Je důležité zmínit,

že koncerty probíhají i na ostatních vinařství jako Château Valtice, Vinařství VICAN u Mikulova, Bohemia Sekt ve Starém Plzenci a další.

Dalšími kulturními akcemi pořádanými na Sonberku jsou typické degustace, které se konají téměř po celý rok v souladu s proti-epidemiologickými opatřeními. Na Sonberku se v létě koná i událost s názvem „Jóga & Víno“. Jedná se o událost pořádanou vinařstvím a Denisou z „Jóga se zrkou“. Jedná se o lekce jógy přímo na Sonberku. Poslední kulturní akcí pravidelně pořádanou na Sonberku každé léto je „Beseda s Jaroslavem Duškem na Sonberku“. Jedná se o neformální debatu s hercem Jaroslavem Duškem.

2.12.5 People

Věkové skupiny zákazníků vinařství Sonberk se časově postupně vyvíjí. Sonberk se sám označuje za konzervativnější značku, proto mělo vinařství kdysi spíše starší zákazníky ve věku starších čtyřiceti a padesáti let. Vzhledem k neustálému vývoji, větší otevřenosti a pořádáním různých kulturních akcí se věková skupina rozšiřuje. Vinařství je i zároveň turistickým cílem a kolem jeho pozemku vedou cyklostezky. Typickým zákazníkem dle vinařství je člověk starší třiceti let. V současné době je dobré se i trochu soustředit na mladší zákazníky, tedy konkrétně na věkovou skupinu 20–30 let. Toho vinařství dosahuje pomocí koncertů, které již byly zmíněny v předchozí kapitole. Nejčastěji se tato věková skupina na vinařství dostává právě kvůli koncertům, obecně publikum a noví zákazníci jsou spíše mladší. Díky tomu vinařství přizpůsobuje svoje portfolio, aby nebylo tolik konzervativní a aby nalákalo více mladých zákazníků.

2.13 Sonberk jako turistická destinace

Jihomoravský kraj je po hlavním městě Praha nejnavštěvovanějším krajem a míří zde spousta turistů každý rok. Vinařství toho využívá pomocí jichž zmíněných pořádaných akcí a je pro něj důležité, aby se turisté opakovaně vraceli, aby se na vinařství cítili komfortně a aby byla naplněna všechna očekávání. Pro Sonberk je v nejlepším případě turista či zákazník, který koupí láhev vína přímo ve vinařství, protože veškerý výtěžek jde přímo vinařství. V okolí Sonberku se nacházejí vinařské cyklostezky, které jsou poměrně rozsáhlé a turisté si tedy mohou projet velkou část jižní Moravy na kole a během cesty zavítat i na Sonberk. Vinařství je zároveň turistickou destinací. Pomáhá tomu hlavně strategicky výjimečná poloha, skvělý výhled na Pálavu, protože z vinařství jde toto pohoří vidět velmi dobře. Dále zde spousta turistů jezdí kvůli výjimečné architektuře, jejímž Sonberk disponuje a celkově cestovnímu ruchu napomáhají již zmíněné pořádané kulturní akce. Průměrně o víkendu Sonberk může navštívit i přes 300 lidí za běžného provozu. Pokud se koná určitá kulturní akce například koncert, čísla návštěvníků se mohou pohybovat i kolem tisícovky.

2.14 Finance

Pro vyhledání informací o finanční situaci firmy Sonberk a.s. byly použity údaje z účetních závěrek z let 2018–2020. Účetní závěrka za rok 2021 v době psaní bakalářské práce není k dispozici.

Tabulka č.7 - Účetní závěrky vinařství Sonberk

Vstupní podklady (v celých tisících CZK)			
Položka / rok	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	24 389	26 023	23 313
Ostatní provozní výnosy	1 670	1 622	1 792
Celkové příjmy (TR)	26 345	28 007	25 511
Výkonová spotřeba	15 165	14 539	14 847
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-3 015	-2 563	-2 632
Osobní náklady	7 479	7 425	7 425
Celkové náklady (TC)	25 071	24 413	24 350
Provozní výsledek hospodaření	1 719	3 857	1 303
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 274	3 594	1 161
Výsledek hospodaření po zdanění (NI)	838	2 979	859

Za poměrně komplikovaný rok 2020 z důvodu celosvětové pandemie Covid-19 Sonberk vygeneroval celkové tržby ve výši 25 511 000 Kč, provozní výsledek hospodaření činil 1 303 000 Kč a čistý zisk za rok 2020 činil 859 000 Kč. To je o 2 120 000 Kč méně než za minulé období, tedy za rok 2019, kdy čistý zisk vinařství Sonberk činil 2 979 000 Kč. Nižší zisk vinařství je dán především díky velmi problematickému roku, který se nesl především v duchu pandemie Covidu-19, který měl obecně velký zásah pro tento podnikatelský sektor. Pro porovnání, v roce 2018 celkové tržby Sonberk a.s. činily 26 345 000 Kč a čistý zisk činil 838 000 Kč. I přes poměrně náročnější období v době pandemie lze konstatovat, že na základě hospodářských výsledků je Sonberk finančně zdravá firma.

2.15 Vize do budoucnosti

Pro vinařství Sonberk byl minulý rok velmi úspěšný z hlediska vinařských soutěží vzhledem k tomu, že vinařství jako jediné v České republice obhájilo první místo v kategorii středních vinařství (50 001 – 250 000 l/rok). Jedná se o soutěž, která posuzuje veškeré sektory, tedy sektor vinohradu (posouzení kvality a celkové správy a péče o vinohrad), sektor sklepu (hodnocení práce sklepmistra), celkové práce ve sklepech, při výrobě, skladování a lahvování vína, a sektor marketingu a komunikace se zákazníky a turisty, jakým způsobem se vinařství o své příznivce stará, co jim nabízí a jak s nimi komunikuje. Tato soutěž je pro Sonberk ze všech lokálních soutěží nejdůležitější, protože se zde posuzují právě tyto 3 sektory, v ostatních soutěžích se často posuzuje pouze víno. Zároveň se jedná o velmi důležitou soutěž pro český trh a vinařství tím získá nové zákazníky.

Na Sonberku je dlouhodobě vidět konzistentnost v kvalitě nejen vín, ale celkové prezentace značky. Toto tvrzení potvrzuje již zmíněná soutěž Decanter World Wine Awards, kde vinařství dlouhodobě dosahuje velmi působivých výsledků již od roku 2010. Jedná se tedy stabilně velmi vysoko vinařsky hodnocenou firmu. Pokud se i v budoucnu podaří vinohrad udržet v dobré kondici, tudíž aby se z něho dali produkovat vysoce kvalitní vína, je velká pravděpodobnost, že se kvalita vína snižovat nebude a vinařství bude dál konzistentně úspěšné v soutěžích, udrží si bez problému stálé zákazníky a bude lákat i nové. V budoucnu by Sonberk chtěl vyhrát i soutěž Vinař roku, nicméně zde nastává překážka v podobě produktového portfolia. Jedná se o soutěž, ve které se hodnotí pouze víno, nicméně Sonberk nemá dostatečně široké portfolio, protože v této soutěži je potřeba mít 5 vysoce hodnocených vín v každé kategorii, ať už se jedná o bílé, červené a růžové, popřípadě sekty a vinařství prozatím tuto soutěž nevyhrálo. V budoucnosti chce Sonberk právě zmíněné sekty vyrábět.

3 DISKUZE

V druhé kapitole neboli analytické části bakalářské práce bylo zanalyzováno vinařství Sonberk a z toho vyplývají následující návrhy. Z analýzy vyplynulo, že zkoumané vinařství Sonberk je finančně stabilní firma s jasně stanovenou marketingovou koncepcí a organizační strukturou a také portfoliem produkovaných vín s převahou bílých odrůd, zejména kvůli velmi dobrým podmínkám terroir. Vinařství v současné době vyrábí tichá vína, jak vyplynulo z analytické části, Sonberk má v plánu vyrábět i vína šumivá. Konkurenční výhodou jsou ustálené postupy ve vinohradnictví, terroir a také vinařské technologie, včetně kvalitních klíčových pracovníků – sklepmistra a vinohradníka. Z hlediska marketingu je Sonberk a.s. velmi dobře adaptabilní na moderní trendy, přičemž nezapomíná na své starší konzervativnější zákazníky. Disponuje velmi kvalitním nabízeným produktem a velmi dobře využívá propagace a celý marketingový mix. Pravidelně pořádá kulturní akce, které slouží jako podpora prodeje a tím si zvyšuje počet zákazníků a růst tržeb. Vinařství má segmentované zákazníky na mladší (30–40 let) a starší zákazníky (40+ let). Sonberk je zároveň turistickou destinací a architektonickým dílem, tudíž je pro firmu turismus velmi důležitý. Na základě analytické části byla navržena strategie firmy a popsáno uplatnění v gastronomii.

3.1 Návrh strategie vycházející ze SWOT analýzy

Na základě zhotovené SWOT analýzy bylo zjištěno, že firma si velmi dobře uvědomuje své silné stránky a snaží se je maximálně využívat. Využívá velkého počtu úspěchů ve vinařských soutěžích jako propagaci svých produktů. Tuto strategii firma dlouhodobě uplatňuje především na nové potenciální zákazníky.

Firma by měla z hlediska SWOT analýzy dále využívat příležitosti v podobě pořádaných akcí, především by měla zvyšovat počet degustací, především degustací veřejných, které by mohli zvýšit počet zákazníků a následně zvýšit tržby z prodeje produktu. Z rozhovoru s ředitelkou obchodu a marketingu vyplynulo, že firma má v plánu v budoucnosti vyrábět i šumivá vína v podobě sektu. Pokud by firma začala sekty prodávat, může tím dohnat konkurenční výhodu jiných vinařství např. Gotberg nebo Mikrovín které šumivá vína nabízejí. Slabou stránkou firmy je export do zahraničí, na kterém se podle ředitelky obchodu a marketingu postupně pracuje. V současnosti vinařství exportuje své produkty na Slovensko, do Francie, Velké Británie a Japonska. Export do zahraničí není podle ředitelky dostatečný i

přesto, že vína ze Sonberku jsou podle ředitelky schopna konkurovat světové špičce. Tuto skutečnost potvrzují i úspěchy v prestižní mezinárodní soutěži Decanter World Wine Awards.

Na základě vyhodnocení SWOT analýzy byla navržena Min-max strategie. Cílem této strategie je maximálně využívat příležitosti a minimalizovat slabé stránky. Firma by měla nadále využívat kulturních akcí, které fungují jako podpora prodeje a v budoucnosti by se měla zaměřit na výrobu sektů. Jak vyplynulo z analytické části, často se jedná o jedinou nevýhodu oproti konkurenci. Firma by zároveň měla postupně pracovat i na slabých stránkách, zejména na exportu do zahraničí, protože vína jsou schopna konkurovat světové špičce, zejména kvůli dobrému umístění na světových vinařských soutěžích.

3.2 Gastronomie

Vinařství Sonberk dodává svá vína převážně do restauracích na vyšší gastronomické úrovni a hlavním cílem je, aby zákazníci našli víno ze Sonberku ve většině dobrých restaurací v České republice. Pokrytí funguje přes velkoobchodníky a přes obchodního zástupce, který se stará o konkrétní restaurace. Z obchodního sortimentu je především produktová řada „Velký Sonberk“ určená na párování s pokrmy. Jedná se o ideální vína, která se perfektně hodí do gastronomie. Vzhledem k aktuálně probíhající pandemii, ne všechny restaurace tuto těžkou situaci zvládly, a proto vinařství do některých podniků přestalo víno dovážet a celkový export do gastronomie klesl. Důležitým trhem je Praha, především restaurace na lepší úrovni nacházející se v centru a zaměřené na turisty. Právě tento segment v době pandemie utrpěl nejvíce vzhledem k velmi malému počtu turistů mířících do hlavního města. Tudíž veškerá komunikace a distribuce byla převedena směrem k privátním odběratelům. Konzumace alkoholu neklesla, pouze se změnila místa konzumace, tím se hodně přes pandemii posílil e-shop. Díky tomu nebyl pokles tržeb během pandemie tak velký, i když ze začátku byla situace v segmentu gastronomie velmi dramatická.

3.3 Restaurace nabízející vína ze Sonberku

Restaurací, které nabízejí víno z vinařství Sonberk, je několik desítek. V rámci bakalářské práce bylo vybráno město Brno a restaurace nacházející se v této oblasti. Jednou z nejznámějších brněnských restaurací je Kohout na Víně. Jedná se o restauraci a vinný bar nacházející se v prostorách Domu umění. Jejich specialitou jsou degustační menu, které jsou průřezem nabídky a la carte menu s možností párování vín. Restaurace nemá stálou nabídku

vín, vinný list se interaktivně mění v závislosti na á la carte menu, současných trendů, aktuálnosti ročníku a tak dále. V nabídce se nachází více než 250 druhů vín včetně Sonberku. Další restaurací je La Bouchée, jedná se o především restauraci zaměřenou na mořské plody a grilování, nicméně nabízí i poměrně velký vinný lístek. I zde najdeme vína z vinařství Sonberk, konkrétně Ryzlink rýnský pozdní sběr, 2016 - Stříbrný Sonberk, Ryzlink rýnský pozdní sběr, 2011/2012 - Velký Sonberk a Pálava pozdní sběr, 2015 - Stříbrný Sonberk. Restaurace nenabízí žádnou formu degustačního menu v párování s vínem. Dalším podnikem nabízející vína ze Sonberku, je restaurace Piazza, která se specializuje na italskou kuchyni. Ve vinném lístku najdeme od vinařství Ryzlink rýnský pozdní sběr, 2019 – Stříbrný Sonberk a Pálavu VOC, 2020 – Velký Sonberk. Restaurace nenabízí žádnou formu degustačního menu v párování s vínem. Restaurace, která nabízí celkem 3 degustační menu k dispozici i s vinným párováním, je restaurace Vittorio. Na vinném lístku od Sonberku najdeme Pálava VOC, 2016 – Velký Sonberk, Ryzlink Rýnský VOC, 2016 – Velký Sonberk, Merlot výběr z hroznů, 2017 – Velký Sonberk a sladkou Pálavu výběr z hroznů, 2018. Posledním gastronomickým podnikem je restaurace Borgo Agnese. Ta disponuje ze všech zmíněných restaurací největším vinným lístkem. Nabízí celkem 3 degustační menu k dispozici s vinným párováním. Restaurace, která ve svém degustační menu nabízí přímo párování se Sonberskými víny je Field. Restaurace se nachází v Praze a je držitelem Michelinské hvězdy. V rámci degustačního menu nabízí mimo jiné kombinaci čísteck, cibule, černý rybíz a lékořici v párováním s Pálavou VOC 2020 ze Sonberku.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat firmu Sonberk a.s. a na základě analýzy navrhnout strategii a uplatnění v gastronomii. Práce se skládá ze tří kapitol. První kapitola se zabývá odbornou rešerší literatury a vysvětlení základních pojmů teoretické části. Druhá kapitola představuje analytickou část, byla zde provedena situační analýza, která zanalyzovala mikroprostředí. Makroprostředí bylo zkoumáno pomocí PESTLE analýzy, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby byly zkoumány pomocí SWOT analýzy. Z této matice byla zhotovena strategie Min-max obsažena ve třetí kapitole – návrhové části, ve které bylo popsáno i uplatnění v gastronomii. Cíl bakalářské práce byl splněn.

Přínosem bakalářské práce bylo vytvoření strategie na základě zhotovení zmíněných analýz. Navrhovanou strategií může Sonberk a.s. využít a na základě toho přilákat více zákazníků a zároveň zvýšit svoje tržby. Přínosem bylo také zmapování gastronomických podniků, jenž nabízejí vína ze Sonberku a jakým způsobem je uplatňují ve své nabídce.

Bakalářská práce mě na základě sběru relevantních dat pomohla se zlepšit v sestavování situační analýzy mikroprostředí a makroprostředí firmy, určit a porozumět silným a slabým stránkám podniku a na základě toho navrhnout strategii pro firmu, kterou jsem si vybral. Naučil jsem se na základě účetních závěrek určit, zda je vybraný podnik finančně zdravý či nikoliv a zda se jedná o finančně stabilní firmu. Na základě zhotovení marketingového mixu bylo pro mě přínosem určit, zda firma je schopna se adaptovat na moderní marketingové trendy a zda je schopna přitahovat nové zákazníky.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] PAVLOUŠEK, Pavel a Pavla BUREŠOVÁ. *Vše, co byste měli vědět o víně: --a nemáte se koho zeptat*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4351-6.
- [2] *Vinařský slovník* [online]. [cit. 2021-10-20]. Dostupné z: <https://www.vinazmoravyvinazcech.cz/cs/encyklopedie/vinarsky-slovník>
- [3] DOMINÉ, André, Eckhard SUPP, David SCHWARZWÄLDER, et al. *Víno*. Třetí, upravené vydání. Přeložil Jaroslava BURKERTOVÁ, přeložil Libor JŮN, přeložil Alexandra BENÁKOVÁ, přeložil Jitka KŇOURKOVÁ, přeložil Věra BĚŤÁKOVÁ, přeložil Petra MARTÍNKOVÁ, přeložil Vilém BERAN. [Praha]: Slovart, 2015. ISBN 978-80-7391-701-2.
- [4] PAVLOUŠEK, Pavel. *Encyklopedie révy vinné*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2263-1.
- [5] *Historie pěstování a výroby vína* [online]. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <https://www.evinice.cz/o-vine/historie-vina>
- [6] PAVLOUŠEK, Pavel. *Výroba vína u malovinařů*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3487-3.
- [7] *Sommelier* [online]. [cit. 2021-11-08]. Dostupné z: <http://www.sommeliers.cz/content/sommelier>
- [8] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
- [9] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 321/2004 Sb.: Zákon o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o vinohradnictví a vinařství). In: *Sbírka zákonů*. ročník 2004, číslo 321. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-321#f2581622>
- [10] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

- [11] ČEVELOVÁ, Magdalena. *CO JE MARKETINGOVÝ MIX* [online]. [cit. 2021-11-11].
Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/marketingovy-mix/>
- [12] *Situační a výhledová zpráva*. Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, [1993]
-. ISBN 978-80-7434-585-2. ISSN 1211-7692.
- [13] Sonberk. [online]. Copyright © Sonberk [cit. 2021-11-08]. Dostupné
z: <https://www.sonberk.cz/>
- [14] *The Czech vineyard & its Moravian treasures* [online]. [cit. 2021-12-28]. Dostupné z:
<https://www.wine-explorers.net/en/travelog/czech-vineyard-its-moravian-treasures>
- [15] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd.
Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [16] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [17] *Vinařství Volařík* [online]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné z:
<https://www.vinarstvivolarik.cz/cs>
- [18] *Mikrosvín* [online]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.mikrosvin.cz>
- [19] *Gala Vinařství* [online]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://www.galavinarstvi.cz>
- [20] ŠTARHA, Ivan. *Historie vinařství na Moravě: pohled do archivních pramenů*. Brno:
Pro Orionreal, Moravskou banku vín vydala Agentura Bravissimo Znojmo, 2004. ISBN 80-239-6542-5
- [21] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*.
Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Tabulka č.1 – SWOT analýza Sonberk a.s.

Tabulka č.2 – Vyhodnocení silných stránek Sonberk a.s.

Tabulka č.3 – Vyhodnocení slabých stránek Sonberk a.s.

Tabulka č.4 – Vyhodnocení příležitostí Sonberk a.s.

Tabulka č.5 – Vyhodnocení hrozeb Sonberk a.s.

Tabulka č.6 – Součet interních a externích faktorů

Tabulka č.7 – Vyhodnocení silných stránek Sonberk a.s.

SEZNAM ZKRATEK

a.s. – Akciová společnost

ČR – Česká republika

EET – Elektronická evidence tržeb

EU – Evropská unie

PŘÍLOHY

Příloha č. I – Logo Sonberk a.s.

Příloha č. I – Logo Sonberk a.s.

