

# NAJWIĘKSZE PRZEDSIĘBIORSTWA PODLASIA NA PRZEŁOMIE WIEKÓW

Henryk WNOROWSKI\*

## 1. Wstęp

Województwo podlaskie liczy 1223 tys. mieszkańców, czyli 3,2 procent krajowej populacji, co plasuje je na 14. miejscu. Zajmuje 6,4 procenta powierzchni kraju. Gęstość zaludnienia należy tu do najniższych w kraju. Ponad 40 procent ludności mieszka w gminach wiejskich liczących poniżej 10 tysięcy mieszkańców. Dochody ludności należą tutaj do najniższych w kraju, wpływy z podatku dochodowego od osób fizycznych na osobę wynoszą zaledwie 65 procent średniej krajowej.

Biorąc pod uwagę tak niekorzystne parametry, poziom aktywności gospodarczej na Podlasiu należy ocenić pozytywnie. Liczba prywatnych firm oraz tempo ich przybywania nie odbiegają za bardzo od średniej krajowej. Aktywność obywatelska mieszkańców jest wysoka. Pod względem stowarzyszeń i innych organizacji nonprofit Podlasie zajmuje trzecie miejsce wśród województw. Samorządy gmin, mimo bardzo niskich dochodów, wykazują dużą efektywność w zdobywaniu dodatkowych środków na inwestycje [15].

## 2. Kondycja przedsiębiorstw – kondycją gospodarki

O sukcesie lub jego braku w procesie rozwoju gospodarki decyduje to, co dzieje się w przedsiębiorstwach. Z jednej strony niska ich konkurencyjność może zagrozić makroekonomicznej stabilizacji gospodarki, z drugiej zaś strony, im bardziej efektywna jest polityka makroekonomiczna, tym większa presja na przedsiębiorstwa wywołana aprecjacją waluty krajowej i z kolei tym bardziej prawdopodobne jest ryzyko zachwiania wzrostu gospodarczego. Zdaniem autora, w takim samym stopniu jak gospodarki całego kraju dotyczy to także gospodarki regionu. Przesądza to, iż kwestia dynamiki dostosowań mikroekonomicznych oraz ich analizy powinna znaleźć się w centrum uwagi przy ocenie perspektyw gospodarczych Podlasia w najbliższej dekadzie. Przedsiębiorstwa odgrywają także zasadniczą rolę w procesie stabilizacji gospodarki, zmierzającym do tłumienia inflacji i stabilizacji cen [3].

Ranga sfery mikroekonomicznej w gospodarce wynika przede wszystkim z dominującego udziału sektora przedsiębiorstw w tworzeniu produktu krajowe-

---

\* dr Henryk Wnorowski, Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomiczny

go brutto (PKB), na co wskazuje sektorowo-instytucjonalna struktura jego tworzenia (tabela 1).

**Tab. 1.** Udział sektora przedsiębiorstw w tworzeniu PKB (% - ceny bieżące)

Sektory/instytucje	1995	1997
Przedsiębiorstwa	44,6	46,3
Instytucje finansowe i ubezpieczeniowe	0,8	1,2
Instytucje rządowe i samorządowe	12,1	11,8
Instytucje niekomercyjne (świadczenia socjalne)	28,6	27,1
Podatki od produktów minus dotacje do produkt.	0,9	0,9
Podatki od produktów minus dotacje do produktów	13,0	12,7
Ogółem	100	100

Źródło: *Mały Rocznik Statystyczny 2000*, GUS, Warszawa 2001, s. 322

Chociaż z danych statystycznych wynika, że udział sektora przedsiębiorstw w tworzeniu PKB nie przekracza 50%, to rzeczywista rola tego sektora jest w gruncie rzeczy większa. Wszystkie pozostałe sektory bazują bowiem na sektorze przedsiębiorstw. „Bogactwo narodów” faktycznie powstaje zatem na poziomie mikro [10]. Jak pisze J. Kotowicz, analizując współczesne podejście podażowe do gospodarki, przedsiębiorstwa przeciwdziałając ograniczeniom popytu, podejmują różnorodne działania, obarczone sporym ryzykiem, uruchamiając proces wzrostu. Proces ten przenoszony jest następnie na resztę społeczeństwa. Przedsiębiorcy dostarczają społeczeństwu możliwości, a ich działania utrzymują system w ruchu [8, s. 16].

Dlatego celem niniejszego artykułu jest prezentacja największych przedsiębiorstw województwa podlaskiego. Autor stawia tezę, iż to, jak silne są przedsiębiorstwa województwa, decyduje o jego rozwoju.

Przyczyn rozwoju jednych przedsiębiorstw, a upadku innych jest zawsze bardzo dużo i są one różnej natury: mają w stosunku do przedsiębiorstw charakter wewnętrzny lub zewnętrzny, niektóre związane są z sytuacją w całej gospodarce narodowej, inne – tylko w branży przemysłowej, lub są, choć rzadziej, uwarunkowane regionalnie [14]. Z tego względu autor niniejszego opracowania szczególną uwagę poświęca analizie przyczyn sukcesu największej od trzech lat firmy w regionie – Polmosu Białystok S.A., firmy, która poprawia własną konkurencyjność zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych.

Wydaje się, iż jest to przypadek ciekawy w świetle niskich ocen konkurencyjności polskich przedsiębiorstw dokonywanych przez różne instytucje. Mimo faktu, iż polska gospodarka przesuwą się w górę na listach najbardziej konkurencyjnych krajów świata, polskie przedsiębiorstwa ciągle nie są konkurencyjne [17]. Ta ocena nie dotyczy największych firm Podlasia, zwłaszcza z branży rolno-spożywczej.

### 3. Największe firmy Podlasia w 2000 r.

Informacji o największych przedsiębiorstwach w kraju w ostatnich latach dostarczają różnego rodzaju rankingi. Publikowane w drugim kwartale każdego roku zawierają informacje o wynikach przedsiębiorstw z roku poprzedniego. „Polityka” nr 19 z 12 maja 2001 r. w swoim dodatku opublikowała „pięćsetkę” największych przedsiębiorstw w 2000 r.

**Tab. 2.** Największe przedsiębiorstwa województwa podlaskiego w 2000 r.

Lp.	Pozycja w rankingu „Polityki”:	Przedsiębiorstwo	Przychody ogółem w tys. zł	Zysk brutto w tys. zł	Zysk netto w tys. zł
1.	82	Polmos Białystok S.A. Białystok	1 212 297	65 948	39 910
2.	90	BAT Polska S.A. Augustów	1 155 937	4 809	-10 536
3.	199	Zakład Energetyczny Białystok S.A.	627 567	23 022	12 850
4.	216	MLEKOVITA Wysokie Mazowieckie	588 266	7 927	5 063
5.	245	MLEKPOL Grajewo	504 409	11 246	7 420
6.	287	Zakłady Płyt Wiórowych S.A. Grajewo	428 802	45 982	32 189
7.	290	BOS S.A. Białystok	425 736	5 321	4 093
8.	401	PSS Spółem Białystok	288 699	1 574	1 075
9.	453	Przemysł Mięsny Białystok	250 350	-18 146	-17 524
10.	495	Pronar Sp. z o.o. Narew	222 340	6 271	5 190

Źródło: *Pięćsetka Polityki '00*, „Polityka” 2001, nr 19

Tabela 2 pokazuje, iż w pięćsetce „Polityki” za 2000 r. znalazło się dziesięć przedsiębiorstw z województwa podlaskiego, dwa w pierwszej setce, jedno w drugiej, cztery w trzeciej i trzy w piątej setce. Najwięcej, bo pięć jest zlokalizowanych w stolicy województwa – Białymstoku, dwa w Grajewie i po jednym w Wysokiem Mazowieckiem, Augustowie i Narwi. Pięć przedsiębiorstw reprezentuje przemysł rolno-spożywczy, co jest zgodne ze specyfiką województwa jako regionu rolniczego, mimo nie najlepszych warunków przyrodniczych dla rozwoju produkcji rolniczej.

Najliczniejszą reprezentację w pięćsetce mają podlaskie mleczarnie, które są także największymi firmami tej branży w kraju. Spółdzielnie Mlekovita z Wysokiego Mazowieckiego i Mlekpól z Grajewa stanowią zdecydowaną czołówkę w branży mleczarskiej od lat i konsekwentnie umacniają swoje pozycje. Tak wysoka pozycja mleczarni nie może dziwić, województwo jest najsilniejszym regionem w hodowli bydła mlecznego [4]. Na 100 ha użytków rolnych w województwie przypada 56 sztuk bydła, a skupuje się 806 litrów mleka. Średnie krajowe wynoszą odpowiednio 37 sztuk i 376 litrów na 100 ha użytków rolnych. Pozostałe mleczarnie z regionu zaliczane są także do najlepszych w branży.

#### 4. Główne źródła sukcesu rynkowego Polmosu Białystok

Polmos Białystok od trzech lat jest największym przedsiębiorstwem regionu, jest także największym przedsiębiorstwem przemysłu rolno-spożywczego kraju. Pozycja ta została osiągnięta w branży, która przeżywa trudności w drugiej połowie lat 90-tych. Polski rynek wyrobów spirytusowych powszechnie uznawany jest za drugi co do wielkości rynek w Europie. Jest on rynkiem bardzo dużym, ciągle jeszcze chłonnym i przez to atrakcyjnym do penetracji. Tym niemniej tendencje, jakie ostatnio obserwujemy w sprzedaży, są niepokojące dla producentów (tabela 3). Ich zdaniem, dzieje się tak za sprawą wysokich stawek akcyzy, które poprzez ceny wpływają na popyt społeczeństwa na produkty branży. Nie jest to z pewnością jedyny powód ograniczonego popytu na produkty rodzime, jest on jednak powodem najistotniejszym.

**Tab. 3.** Sprzedaż na rynku krajowym oraz akcyza zapłacona przez krajowych producentów wyrobów spirytusowych

Lata	Sprzedaż w tys. litrów 100%	Sprzedaż w stosunku do 1993 r.	Zapłacony podatek akcyzowy w tys. PLN	Dynamika wpływów do budżetu z podatku	% wzrostu stawek akcyzy	Wykorzystanie zdolności produkcyjnych wynoszących 240 mln litrów 100%/rok
1993	139 400	100%	1 086 439,3	100%		58%
1994	136 900	98,2%	3 149 125,8	290%	64,5	56%
1995	124 600	89,4%	4 108 514,4	130,5%	42,7	52%
1996	104 400	74,9%	4 528 798,1	110,5%	6,8	43,5%
1997	98 800	70,9%	4 639 431,5	102,5%	9,0	41%
1998	82 000	58,1%	4 729 991,9	101,7%	12	34%
1999	71 702	51,4%	4 422 089,7	93,5%	9,7	30%

Źródło: Opracowania własne na podstawie danych GUS i sprawozdań Polmosów

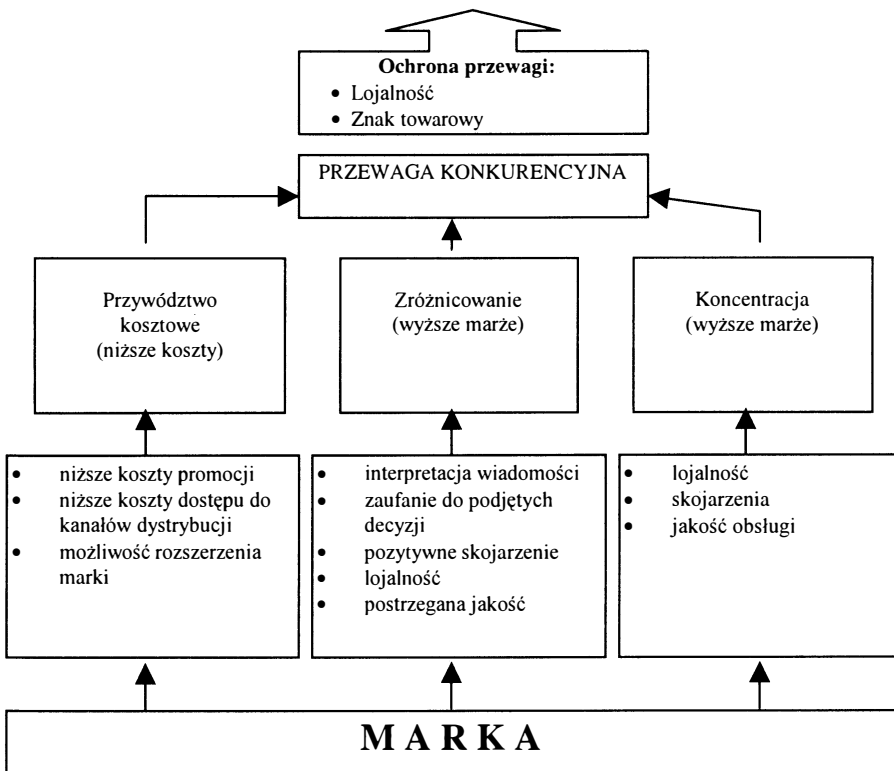
Jakkolwiek podatek akcyzowy w istotnym stopniu determinował sytuację wszystkich Polmosów w ostatnich latach, to nie wszystkie w jednakowym stopniu ulegały ogólnym negatywnym tendencjom [13]. Oznacza to, iż nawet w branży w takim stopniu zależnej od podatku akcyzowego, sukces firmy zależy od wielu innych aspektów, takich jak np. jakość produktu, jego wzornictwo i nowoczesność, szybkość i terminowość dostaw, zaufanie u odbiorców, zdolność do szybkiego i częstego wprowadzania nowych produktów na rynek.

Sytuacja sektora spirytusowego w drugiej połowie lat 90-tych stała się bardzo poważnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw w nim funkcjonujących. Nielicznym udało się udowodnić tezę, iż skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa uczą się w praktycznym działaniu. Im bardziej konkurencyjne rynki, tym większa pomysłowość i determinacja konkurentów w generowaniu skutecznych instrumentów konkurowania [6]. Takim przedsiębiorstwem w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych był Polmos Białystok, który wygrał walkę konkurencyj-

ną w branży spirytusowej, skutecznie wprowadzając do swojej oferty nowe marki.

Z marketingowego punktu widzenia, podstawą konkurencyjnej przewagi jest specyfika oferty, będącej odzwierciedleniem rynkowej tożsamości firmy i jej rynkowego wizerunku. Ekspozycyjnym wyróżnikiem firmy pod tym względem mogą być marki znajdujące się w ofercie tego przedsiębiorstwa. Istnieje zgodność poglądów, iż silna marka zapewnia przedsiębiorstwu wiele korzyści [2]. Jedną z zasadniczych jest tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy [17] (rysunek 1).

**Rys. 1.** Udział marki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy



Źródło: Urbanek G., *Marka a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 8-9

Strategia Polmosu Białystok w latach 90-tych pozostawiała dotychczasowy obszar działalności, tj. produkcję wyrobów spirytusowych, jako podstawowe pole funkcjonowania w nowej rzeczywistości gospodarczej. A rzeczywistość ta rysowała się jako coraz bardziej wymagający rynek wewnętrzny, z coraz silniejszą konkurencją legalnego i nielegalnego importu z jednej strony oraz produkcją

przedsiębiorstw krajowych, jeszcze niedawno należących do „wspólnej rodziny polmosowskiej”, z drugiej strony.

Należy zaznaczyć, iż już w połowie lat dziewięćdziesiątych zaczęto obserwować pierwsze oznaki bariery popytowej na rynku krajowym. Specyficzna sytuacja w branży, wynikająca między innymi z faktu pozostawienia tzw. ogólnopolmosowskich znaków towarowych w dyspozycji wszystkich Polmosów spowodowała, iż strategia Polmosu Białystok zmierzała do poszukiwania trwałych źródeł przewag konkurencyjnych. Postawiono na kapitał własnych marek.

Biorąc pod uwagę fakt, iż usamodzielnienie zapewniło suwerenność podejmowania decyzji w odniesieniu do produktu, który stał się najważniejszym elementem marketingu-mix, Polmos Białystok zdecydował się na drogę budowy nowych marek od początku. Decyzje w tej sferze okazały się podstawowymi determinantami działalności firmy i jej ekspansji na rynku krajowym i międzynarodowym. Przedsiębiorstwo zdawało sobie sprawę, że tylko wytwarzanie produktów markowych z przeznaczeniem na rynek większy od krajowego może zapewnić pomyślne perspektywy rozwoju w dłuższym okresie [7]. Biorąc jednak pod uwagę specyfikę handlu zagranicznego polskimi wyrobami spirytusowymi<sup>1</sup>, w pierwszej kolejności poszukiwano produktów z myślą o rynku krajowym.

Proces poszukiwań nowych wyrobów w Polmosie Białystok rozpoczęto już w 1991 r. Przedsiębiorstwo miało do wykorzystania dwie podstawowe drogi uzyskiwania nowych marek: samodzielne kreowanie, bądź zakup [1]. Chociaż kreowanie marki jest długą, skomplikowaną procedurą, obarczoną poważnym ryzykiem, to jednak przede wszystkim ta droga zaczęła być wykorzystywana w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo widziało swoją szansę we wprowadzaniu nowych produktów na rynek, a motywacja takiego postępowania była dosyć prosta. Były to z jednej strony sygnały zewnętrzne, płynące z szeroko pojmowanych uwarunkowań rynkowych, z drugiej strony natomiast to wszystko, co działo się w przedsiębiorstwie

W Polmosie Białystok udało się umiejętnie połączyć te dwa podejścia, zwłaszcza przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek, jakim był „Absolwent”, jednocześnie osiągając wysoką jakość marki. O jakości „Absolwenta” decydują:

- jakość techniczna – wynik procesów technologicznych,
- jakość funkcjonalna – następstwo kontaktów między świadczącym usługę a klientem,

---

<sup>1</sup> Znaki towarowe tradycyjnych polskich wódek, np. Wódka Wyborowa, Żubrówka, Wódka Luksusowa, po 1991 r. pozostały własnością Agrosu, który mając wcześniej wyłączność na eksport wyrobów spirytusowych z Polski, dokonał rejestracji tych znaków za granicą. W nowej sytuacji, przedsiębiorstwa Polmos, zostały właścicielami wspominanych marek w kraju, nie mogły jednak ich sprzedawać za granicą.

- jakość emocjonalna – konsekwencja fascynacji konsumenta pewnymi atrybutami marki.

Produkt ten pojawił się na rynku w czerwcu 1995 r., przez cały dotychczasowy okres funkcjonowania był doskonalony, a grono jego nabywców poszerzało się. W tym czasie dokonano 37 modyfikacji wyrobu, dotyczących w zasadzie wyłącznie opakowania, płyn wewnątrz nie zmieniał się. Stało się to bardzo mocną stroną tej marki. Powtarzalność produktu spożywczego jest bardzo istotnym składnikiem jakości, buduje lojalność nabywców i sprawia, iż powtarzają oni swoje decyzje zakupu, oczywiście, jeśli jest to produkt najwyższej klasy, co ma miejsce w przypadku „Absolwenta”.

Opakowanie jest bardzo istotnym elementem każdego produktu, w przypadku wyrobów spirytusowych pojawia się dodatkowy aspekt opakowania, a mianowicie zabezpieczenie przed podróbkami. Rozwiązanie zastosowane w „Absolwencie” jest najlepsze z dotychczas stosowanych w branży. Zabezpieczenie etykiety jest porównywalne z zabezpieczeniem banknotu 200-złotowego, całkowicie wyklucza możliwość jej podrobienia. Niestety, nie wyklucza ewentualności ponownego napełniania tych samych butelek, nie może to jednak przybierać skali masowej. Wymienione wyżej aspekty stały się bardzo istotnymi elementami poszerzonej marki „Absolwent”.

**Tab. 4.** Najlepiej sprzedające się wódki na świecie (91 kartony w tys.)

Lp.	Nazwa wódki	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
1.	Stolicznaja	25 027	14 251	10 476	15 015	21 093	25 675	28 313
2.	Smirnoff	12 482	12 562	13 410	13 563	13 850	13 896	13 923
3.	Moskowskaja	13 452	9 825	8 262	9 720	10 075	8 612	8 323
4.	Absolut	3 495	4 119	4 612	4 627	4 681	4 749	5 115
5.	ABSOLWENT						3 227	4 558
6.	Krepkaja	6 000	4 750	3 750	6 000	5 250	4 650	4 450
7.	Sybirskaja	2 504	2 258	2 505	3 203	3 251	3 201	2 900
8.	Boris Smirnoff						2 300	2 800
9.	Premium					1 200	3 996	2 500
10.	Luksusowa	3 104	3 005	2 806	3 012	3 076	3 459	2 451

Źródło: *World Vodka Special Report 1999, The International Wine & Spirit Report, London 1999*

W 1999 r. sprzedaż „Absolwenta” osiągnęła 4585 tys. kartonów dziewięciolitrowych, co oznacza udział w krajowym rynku wyrobów spirytusowych na poziomie około 22%. Jest to więc marka nr 1 w Polsce oraz piąta marka wśród wódek sprzedawanych na świecie. Przedstawione informacje pozwalają stwierdzić, iż zbudowanie silnej marki, jaką stał się „Absolwent”, pozwoliło Polmosowi Białystok dostosować się do trudnej sytuacji, umocnić swoją pozycję i stać się liderem w branży.

Silna konkurencja na wolnym rynku wymusza wzmocnianie i precyzowanie wszelkich działań promocyjnych i marketingowych. Przedsiębiorstwo

powinno poszukiwać trwałej, dającej się bronić przewagi konkurencyjnej w każdej dziedzinie swojej działalności. Jednak zmiany, jakie obecnie następują pozwalają twierdzić, że przyszłość firm leży w markach. Globalizacja gospodarki, postęp technologiczny i otwieranie się rynków powodują, że coraz więcej firm, jako podstawę w tworzeniu silnych strategii, wyznacza budowę silnej marki [5]. Przypadek Polmosu Białystok w pełni potwierdza te stwierdzenia (tabela 5).

**Tab. 5.** Sprzedaż Polmosów w 1999 r.

Lp.	Przedsiębiorstwo POLMOS	Przychody ze sprzedaży (w tys. zł)	Sprzedaż produktów (w tys. l. 100%)
1.	Białystok	1 223 534	18 079
2.	Poznań	924 351	14 352
3.	Zielona Góra	474 305	6 806
4.	Sieradz	267 387	3 621
5.	Wrocław	233 132	3 599
6.	Bielsko-Biała	229 945	3 242
7.	Józefów	211 020	3 064
8.	Warszawa – Koneser	195 994	2 881
9.	Łańcut	194 973	2 829
10.	Starogard Gdański	186 524	2 853
11.	Kraków	186 524	2 880
12.	Lublin	153 789	2 234
13.	Siedlce	114 897	1 578
14.	Szczecin	73 503	1 182
15.	Łódź	61 507	955
16.	Żyrardów	50 705	727
17.	Stalowa Wola (Warszawa)	23 903	363
18.	Toruń	17 345	257

Źródło: *Przetasowanie w wódce*, „Prawo i Gospodarka”, 29-30.01.2000

Dynamicznie zmieniające się otoczenie, zwłaszcza częste podwyżki podatku akcyzowego stały się powodem niskiej konkurencyjności polskiego sektora spirytusowego. Wymusiły one jednak w niektórych przedsiębiorstwach określone zmiany stanu i struktury zasobów, tak aby generować pożądaną konfigurację instrumentów konkurowania. Przedsiębiorstwem, któremu udało się osiągnąć najsilniejszą pozycję konkurencyjną na poziomie mikro jest Polmos Białystok. Dzięki podjętym działaniom stał się on największym przedsiębiorstwem Podlasia na przełomie wieków.



## Literatura

1. Altkorn J., *Kreować czy kupować markę?*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 5.
2. Altkorn J., *Metody oceny marek*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 5.
3. Dąbrowski Z., *Przedsiębiorstwo jako czynnik stabilizacji gospodarki*, [w:] Ćwikliński H., Szczodrowski G., *Dylematy i osiągnięcia polskiej polityki transformacji gospodarczej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995.
4. Ejsmont Z., Grabowiecki J., Wnorowski H., *Przemysł mleczarski – eksport regionu północno-wschodniego. Przygotowania do europejskiej konkurencji*, „Rynki Zagraniczne” 1998 r., nr 25.
5. Filipek J., *Firmy zorientowane na markę*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 11.
6. Godziszewski B., *Szanse i zagrożenia dla polskich przedsiębiorstw związane z integracją z Unią Europejską*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, Materiały dodatkowe, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000.
7. Gwiazda A., *Globalna strategia produktu*, „Marketing i Rynek” 1998 nr 1.
8. Kotowicz-Jawor J., *Przebudowa mikroekonomicznego mechanizmu rozwoju*, PWN, Warszawa 1985.
9. *Mały Rocznik Statystyczny 2000*, GUS, Warszawa 2001.
10. Mączyńska E., *Efektywność polskich przedsiębiorstw i jej pomiar*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, styczeń 2001, Zeszyt 6.
11. *Pięćsetka Polityki '00*, „Polityka” 2001, nr 19.
12. *Przetwasowanie w wódce*, „Prawo i Gospodarka”, 29-30.01.2000.
13. *Raport Polka monopolka*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2000, nr 42.
14. Sudół S., *Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji gospodarczej lat 1990-2000*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, styczeń 2001, Zeszyt 15.
15. Surażska W., *Potrzebna strategia*, „Rzeczpospolita” 1999, nr 222.
16. Urbanek G., *Marka a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 8-9.
17. Wnorowski H., *Strategia marki i jej wykorzystanie w budowaniu pozycji konkurencyjnej w branży spirytusowej*, [w:] Podedworny H., Grabowiecki J., Wnorowski H., *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
18. *World Vodka Special Report 1999, The International Wine & Spirit Report, London 1999.*