

**Jarosław Gołębiewski**

*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie*

## **EWOLUCJA SPÓŁDZIELNI ROLNICZYCH W IZRAELU**

### *EVOLUTION OF AGRICULTURAL COOPERATIVES IN ISRAEL*

**Słowa kluczowe:** łańcuch dostaw żywności, spółdzielczość rolnicza, kibuc, moszawa, rolnictwo w Izraelu

*Key words:* food supply chain, agricultural cooperatives, kibbutz, moshav, agriculture in Israel

*JEL codes:* Q1, Q13, Q15

**Abstrakt.** Celem opracowania jest określenie zmian roli spółdzielczości rolniczej w łańcuchu dostaw żywności w Izraelu. Szczególną uwagę zwrócono na scharakteryzowanie potencjału i wyników produkcyjnych rolnictwa w Izraelu. Na tym tle dokonano analizy przekształceń w modelu organizacyjnym spółdzielczości rolniczej i jej pozycji w łańcuchu żywnościowym. Podstawą źródłową badań była literatura przedmiotu, dane statystyczne, w tym Centralnego Urzędu Statystycznego Izraela, dane związków i zrzeszeń spółdzielczych oraz wyniki projektu naukowo-dydaktycznego zrealizowanego w 2017 roku w ramach Programu Erasmus+. W opracowaniu scharakteryzowano dwie podstawowe formy izraelskich spółdzielni rolniczych, tj. kibuce i moszawy. Badania wykazały, że przedsiębiorstwa spółdzielcze stanowią istotny, a jednocześnie zróżnicowany zbiór podmiotów w łańcuchu dostaw żywności w Izraelu. Ich udział w produkcji rolnej sięga 80%. Odgrywają one również ważną rolę w produkcji i marketingu artykułów spożywczych.

### **Wstęp**

Łańcuch dostaw żywności łączy trzy sektory gospodarki, tj. rolnictwo, przemysł spożywczy oraz dystrybucję żywności, a więc handel hurtowy i detaliczny [Szymanowski 2008]. Sprawnie funkcjonujący łańcuch dostaw ma kluczowe znaczenie dla konkurencyjności całej gospodarki żywnościowej w danym kraju. Podmioty gospodarcze funkcjonujące w łańcuchach dostaw stoją współcześnie przed wieloma wyzwaniami o charakterze globalnym [Mroczek i in. 2014]. Wahania cen produktów rolnych [Kowalska 2009], rosnąca asymetria informacji [Nestorowicz 2013], wzrost koncentracji w handlu detalicznym i rozwój sieci supermarketów [Maleszczyk 2009], zmiany wzorców konsumpcji żywności [Sobczyk 2014] powodują konieczność zmian w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw. W literaturze wskazuje się, że jednym z głównych czynników podnoszenia konkurencyjności łańcuchów dostaw może być zacieśnienie współpracy w formie pionowej lub poziomej integracji [Kawa 2010]. Jednym z przejawów tej współpracy w łańcuchu dostaw jest spółdzielczość rolnicza [Boguta i in. 2014].

Przedsiębiorstwa spółdzielcze stanowią istotny, a jednocześnie zróżnicowany zbiór podmiotów w ramach agrobiznesu. Pozycja i rola spółdzielczości w łańcuchu żywnościowym jest również zróżnicowana w poszczególnych krajach i branżach agrobiznesu [European... 2010]. Szczególnym przykładem spółdzielczych łańcuchów dostaw żywności jest spółdzielczość rolnicza w Izraelu. Jej udział w strukturze produkcji rolnej w tym kraju sięga 80% [Rosenthal, Eiges 2014]. Odgrywa ona również istotną rolę w produkcji i handlu artykułami spożywczymi.

Celem opracowania jest określenie zmian roli spółdzielczości rolniczej w łańcuchu dostaw żywności w Izraelu. Szczególną uwagę zwrócono na potencjał i wyniki produkcyjne rolnictwa w Izraelu. Na tym tle dokonano analizy przekształceń w modelu organizacyjnym spółdzielczości rolniczej i jej pozycji w łańcuchu żywnościowym.

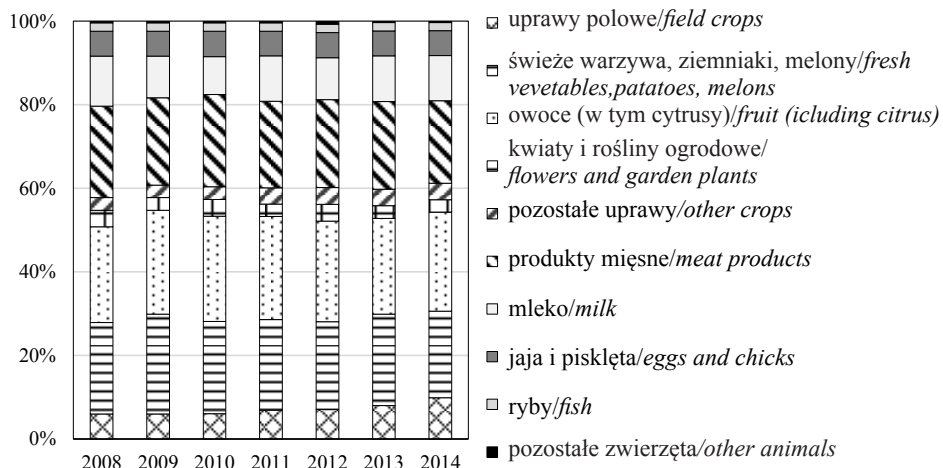
## Material i metodyka badań

Podstawą źródłową badań była literatura przedmiotu, dane statystyczne Centralnego Urzędu Statystycznego Izraela, dane związków i zrzeszeń spółdzielczych oraz wyniki projektu naukowo-dydaktycznego zrealizowanego w 2017 roku w ramach Programu Erasmus+ przy współpracy z Tel Hai Gollege w Izraelu<sup>1</sup>. Celem projektu w obszarze naukowym było rozpoznanie potencjału i specyfiki produkcji rolniczej i rynku żywności w Izraelu oraz modelu organizacyjnego łańcucha dostaw żywności ze szczególnym uwzględnieniem roli spółdzielczości rolniczej. Projekt obejmował wyjazd studyjny do regionu Galilei w Północnym Izraelu. W trakcie pobytu analizowano przypadki spółdzielni rolniczych funkcjonujących na zasadach kibucu (Kibbutz Kfar Blum oraz Kibbutz Kfar Giladi). Pozwoliło to na rozpoznanie zasad funkcjonowania i kierunków rozwoju spółdzielczości w izraelskim rolnictwie.

## Produkcja rolnicza w Izraelu – uwarunkowania i wyniki

Izrael jest niewielkim krajem o powierzchni 22 tys. km<sup>2</sup>, który zamieszkuje około 8,3 mln osób [Israel... 2015]. Ważnym działem gospodarki w Izraelu jest rolnictwo. Jego udział w PKB w 2014 roku wynosił 1,4% [Israel... 2015]. Mimo wielu ograniczeń, takich jak niedobór wody, niedobory zasobów pracy, znaczna odległość od rynków eksportowych i importowych, złożona sytuacja geopolityczna i spadający poziom wsparcia ze strony państwa, w Izraelu prowadzona jest nowoczesna i intensywna produkcja rolnicza. Izrael jest w wielu aspektach technologii rolniczych światowym liderem, zwłaszcza tych związanych z rolnictwem prowadzonym w warunkach niedoboru wody [Ben-David 2017].

W ostatnich dwóch dekadach sektor rolny w Izraelu przeszedł znaczne zmiany strukturalne. Liczba gospodarstw rolnych znacznie się zmniejszyła przy jednoczesnym wzroście ich wielkości i efektywności produkcji. W 2014 roku powierzchnia wykorzystywana na cele rolne przekroczyła 3 mln km<sup>2</sup>, a wielkość produkcji w cenach bieżących 8,3 mld USD i była większa o ponad 20% niż w 2008 roku [Israel... 2015].



Rysunek 1. Struktura produkcji rolniczej w latach 2008-2014

Figure 1. Structure of agricultural production in 2008-2014

Źródło: jak w tab. 1

Source: see tab. 1

<sup>1</sup> Project no. 2015-2-PL01-KA107-022774. Erasmus+. Mobility for Learners and Staff. Higher Education Student and Staff Mobility.

W strukturze produkcji rolniczej Izraela dominuje produkcja roślinna, która w 2014 roku stanowiła 62% (rys. 1). Głównymi kierunkami produkcji rolniczej Izraela są warzywa i owoce (łącznie z owocami cytrusowymi). Stanowiły one w 2014 roku odpowiednio 21 i 24% produkcji rolniczej ogółem. W strukturze produkcji zwierzęcej dominuje produkcja drobiu. Izrael jest również ważnym producentem mleka i produktów mleczarskich. Stanowią one około 10% produkcji rolniczej ogółem.

### Formy spółdzielczości rolniczej w Izraelu

Spółdzielnie rolnicze są ważnym elementem systemu produkcji rolniczej w Izraelu. W tabeli 1 przedstawiono typologię spółdzielni rolniczych funkcjonujących w tym kraju. Klasyfikacja ta obejmuje dwa poziomy: podstawowy i regionalny (krajowy). Poziom podstawowy tworzą kibuce, moszawy i kolektywne moszawy. Są to wielofunkcyjne spółdzielnie prowadzące zróżnicowaną działalność gospodarczą, w tym m.in. rolniczą. Różnią się one stopniem współpracy członków w zakresie konsumpcji i produkcji natomiast zaopatrzenie w środki produkcji oraz marketing produktów rolnych są w każdym typie spółdzielni prowadzone centralnie. Obok spółdzielni podstawowych w Izraelu funkcjonują związki gospodarze spółdzielni (spółdzielnie II stopnia). Spółdzielczość II stopnia tworzą regionalne spółdzielnie usługowe zwane „regionalnymi przedsiębiorstwami”. Zajmują się one działalnością w zakresie logistyki, produkcją pasz, prowadzeniem elewatorów i zakładów drobiarskich. Innym typem spółdzielni regionalnych są tzw. „organizacje zakupowe”, które początkowo stworzone zostały do prowadzenia centralnych zakupów środków produkcji dla swoich spółdzielni członkowskich. Później spółdzielnie te przekształciły się silne organizacje pośrednictwa finansowego [Lerman, Parliament 2017].

Rozwój żydowskich spółdzielni rolniczych rozpoczął się na początku XX wieku i związany był z napływem imigrantów na tereny Palestyny oraz tworzeniem osad rolniczych. W tamtym okresie rolnictwo żydowskie rozwijało się jako rolnictwo spółdzielcze pod wpływem ideologii socjalistycznej, a później również ze względu na prowadzoną politykę gospodarczą państwa.

Tabela 1. Typy spółdzielni rolniczych w Izraelu  
Table 1. Types of Agricultural Cooperatives in Israel

Spółdzielnie podstawowe/Primary cooperatives				
Wyszczególnienie/ Specification	poziom kooperacji/degree of cooperation			
	konsumpcja/ consumption	produkcja/ production	zakupy/marketing/ purchasing/marketing	finanse/ finance
Kibuce/Kibbutz	tak/yes	tak/yes	tak/yes	tak/yes
Kolektywne moszawy/ Collective moshav	nie/no	tak/yes	tak/yes	tak/yes
Moszawy/Moshav	nie/no	nie/no	tak/yes	tak/yes
Związki gospodarze spółdzielni/Secondary cooperatives				
	funkcja/functions		struktura własnościowa/ ownership structure	
Regionalne przedsiębiorstwa/ Regional enterprises	– usługi rolnicze/primary agricultural services – przetwórstwo żywności/secondary processing		– spółdzielnie podstawowe/ – primary cooperatives – regionalne organizacje zakupowe/ regional purchase organizations	
Organizacje zakupowe/ Purchasing organizations	– zakupy/marketing/ purchasing/marketing – pośrednictwo kredytowe/ credit intermediation		– spółdzielnie podstawowe/ – primary cooperatives – spółdzielnie regionalne/ – regional enterprises	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lerman, Parliament 2017]

Source: own calculations based on [Lerman, Parliament 2017]

Socjalistyczna ideologia współpracy została sprowadzona na tereny obecnego Izraela przez imigrantów z Europy Wschodniej i Rosji. Zgodnie z tą ideologią kibuc (wioska zbiorowa) i moszawa (kompleksowe stowarzyszenie spółdzielcze na poziomie wsi) stały się podstawowymi modelami osadnictwa rolnego. Ta polityka rozwoju rolnictwa była kontynuowana przez państwo Izrael po jego utworzeniu w 1948 roku. Wówczas rozwój osadnictwa rolnego uznano za priorytet nowego państwa [Rosenthal, Eiges 2014].

Pierwszy kibuc powstał na terenach obecnego Izraela w 1912 roku (Deganja Alef), a pierwsza moszawa (Nahalal) została założona w 1921 roku. Mimo podobnych ideologicznych przesłanek powstania między kibucami i moszawami istniały i istnieją znaczne różnice organizacyjne. Kibuc jest kontrolowaną przez pracowników spółdzielnią rolniczą (najczęściej 100-800 członków), a moszawa spółdzielnią usługową, w której członkowie są indywidualnymi rolnikami zamieszkującymi w obrębie osady (wioska spółdzielcza 80-100 rodzin) [Kislev 2015].

Podstawową cechą strukturalną kibucu było to, że wszyscy członkowie pracowali w zakładach i oddziałach produkcyjnych, przy czym za pracę nie otrzymywali wynagrodzenia. Organizacje te opierały się na egalitarnym systemie dystrybucji ograniczonych zasobów, zapewniającym każdemu z członków stypendium, zgodnie z jego potrzebami. Kibuc świadczył również usługi konsumenckie obejmujące zakwaterowanie (członkowie byli przydzieleni do domów w obrębie kibucu), opiekę nad dziećmi (wszystkie dzieci w kibucu mieszkały razem w „domu dla dzieci”, oddzielone od swoich rodziców), edukację i opiekę medyczną [Rosenthal, Eiges 2014]. W literaturze wskazuje się, że kluczową rolę w zapewnieniu trwałości tego modelu, przy braku bodźców materialnych odgrywały przesłanki ideologiczne [Palgi 1998].

W przeciwieństwie do rozwiązań organizacyjnych przyjętych w kibucach, w moszawach każde gospodarstwo domowe miało przydzielone grunty i uzyskiwało dochody ze sprzedaży wytwarzanych produktów. Członkowie moszawy mieszkali w domach rodzinnych, a spółdzielnia organizowała zakupy środków produkcji, przetwórstwo i marketing produktów rolnych. Podobnie jak w modelu kibuców, moszawa zapewniała także administrację i obsługę finansową. Ilość gruntów przydzielonych poszczególnym gospodarstwom zależała od cech regionu i typu rolnictwa i wahała się od 3 do 15 ha [Rosenthal, Eiges 2014].

W 1947 roku, tuż przed ustanowieniem państwa Izrael, funkcjonowało 127 kibuców i 87 moszaw (tab. 2). W 2011 roku ich liczba wynosiła odpowiednio 266 i 443. W kibucach mieszkało około 145 tys. osób, w moszawach około 290 tys. Spółdzielcze formy gospodarowania w Izraelu przez wiele lat były wspierane przez państwo. Pozwoliło to im, a szczególnie w przypadku kibuców na wprowadzenie nowoczesnych technologii produkcji i zmianę struktury produkcji w kierunku zwiększenia udziału działalności mniej pracochłonnej. Pracochłonne gałęzie produkcji rolniczej, takie jak uprawa warzyw i kwiatów rozwinęły się w moszawach i prywatnym rolnictwie [Rosenthal, Eiges 2014].

### Restrukturyzacja spółdzielczości rolniczej w Izraelu – nowy model biznesowy spółdzielni

Lata 60. i 70. XX wieku były okresem dynamicznego rozwoju działalności produkcyjnej spółdzielni rolniczych. Nastąpiło unowocześnienie produkcji oraz umocnienie Izraela na międzynarodowych rynkach żywnościowych. Od lat 80. XX wieku polityka liberalizacji gospodarki w Izraelu, wraz z wysoką inflacją i ograniczeniem dostępności taniego kredytu, wywołała kryzys w sektorze spółdzielczym i wzrost zadłużenia kibuców. Skutkiem tych zjawisk były procesy przebudowy modelu biznesowego kibuców i zasad ich funkcjonowania. Podstawowe zmiany,

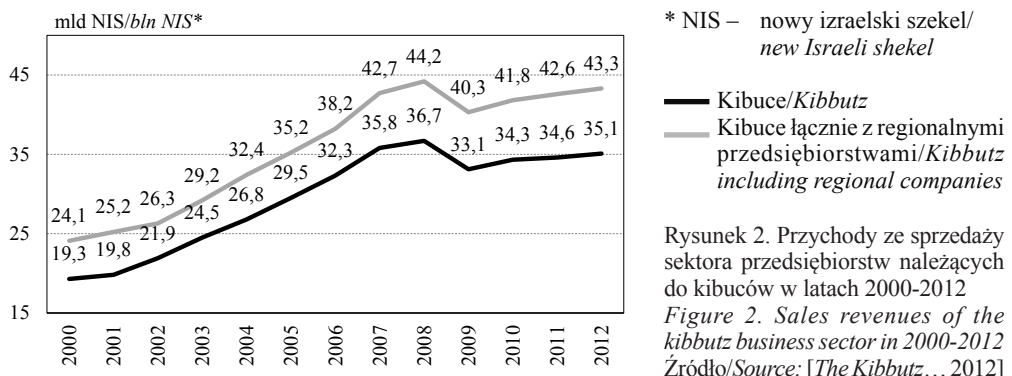
Tabela 2. Liczba spółdzielni rolniczych w Izraelu w latach 1947-2011  
*Table 2. Number of agricultural cooperatives in Israel in 1947-2011*

Wyszczególnienie/ <i>Specification</i>	Liczba spółdzielni w rok/ <i>Number of cooperatives in year</i>	
	1947	2011
Kibuc/ <i>Kibbutz</i>	127	266
Moszawa/ <i>Moshav</i>	87	443

Źródło/*Source*: [Kislev 2015]

które dokonały się w modelu organizacyjnym dotyczyły zasady podziału dochodów oraz statusu własnościowego wspólnych aktywów kibucowych, takich jak mieszkania i zakłady produkcyjne (przejście na własność prywatną z prawami spadkowymi). Proces prywatyzacji i upadek ideologii egalitarnej doprowadziły do ukształtowania się nowego modelu organizacyjnego przedsiębiorstw kibucowych [Moskovich, Palgi 2015]. Nastąpiło odejście od wspólnego stylu życia, w którym wszyscy członkowie pracują i mieszkają razem. W to miejsce ukształtował się system społeczny bazujący na gospodarstwach domowych. Obecnie członkowie istniejących w Izraelu kibuców utrzymują się z pracy w różnego typu przedsiębiorstwach i jednostkach należących do spółdzielni lub znajdują zatrudnienie poza strukturami kibucowymi. Zakłady rolne w kibucach zostały podzielone na odrębne spółdzielnie działające niezależnie i konkurujące między sobą [Kedem-Tahar 2014]. Zazwyczaj zatrudniają one wykwalifikowanych menedżerów z zewnątrz, którzy są lepiej przygotowani do skutecznego prowadzenia biznesu [Moskovich, Achouch 2014]. W wyniku procesów przekształceń struktury organizacyjnej ponad 75% kibuców wdrożyło płacowy model wynagrodzeń i oficjalnie nazywane są „odnowionymi” kibucami [Ben-Rafael, Topel 2011].

Na rysunku 2 przedstawiono zmiany aktywności ekonomicznej sektora przedsiębiorstw spółdzielczych funkcjonujących na zasadach kibucu w Izraelu w latach 2000-2012.



Rysunek 2. Przychody ze sprzedaży sektora przedsiębiorstw należących do kibuców w latach 2000-2012

Figure 2. Sales revenues of the kibbutz business sector in 2000-2012  
Źródło/Source: [The Kibbutz... 2012]

Procesy transformacji dotyczyły również spółdzielni funkcjonujących na zasadach moszawy. Moszawy zawsze były rodzinnymi spółdzielniami rolniczymi, z produkcją rolną prowadzoną w indywidualnych gospodarstwach rolnych. W warunkach kryzysu zadłużenia w latach 80. XX wieku moszawy nie zmieniły się znacząco pod względem struktury – w dalszym ciągu każde gospodarstwo domowe pozostawało oddzielną jednostką, a rola spółdzielni ograniczona była do funkcji publicznych i marketingowych [Kislev 2015]. Jednak transformacja społeczno-gospodarcza z lat 80. ubiegłego wieku spowodowała, że moszawy stały się bardziej niejednorodne pod względem społecznym, demograficznym i ekonomicznym. W rezultacie interesy ekonomiczne mieszkańców moszaw stawały się coraz bardziej zróżnicowane, co z kolei powodowało gwałtowny spadek roli spółdzielni. Jak podkreślali Michael Sofer i Levia Applebaum [2012] gospodarstwa rolne w moszawach zdecydowały się w okresie transformacji na trzy główne strategie działalności, mające na celu zwiększenie i zróżnicowanie źródeł przychodów. Niewielka grupa rolników zdecydowała się zwiększyć skalę działania przez przesunięcie w kierunku bardziej kapitałochłonnych działalności i wytwarzania produktów o wysokiej jakości. Kolejna grupa zdecydowała się opuścić rolnictwo i w dużej mierze bazuje na dochodach z działalności pozarolniczej. Najczęściej jednak rolnicy skłaniali się do zwiększenia dywersyfikacji działalności.

## Przetwórstwo żywności i marketing produktów rolnych

Kibuce i moszawy tworzyły regionalne i krajowe związki gospodarcze, które zajmowały się przetwórstwem i marketingiem produktów rolnych i zakupem środków produkcji. Odpowiadały również za dostawy wody, transport produktów rolnych i ich przetwórstwo. Pierwsze spółdzielnie drugiego stopnia powstały w latach 20. XX wieku. Jednak większość powstała po II wojnie światowej. Największym w Izraelu spółdzielczym koncernem rolno-żywnościowym jest powstała w 1926 roku ogólnokrajowa spółdzielnia Tnuva [<http://en.tnuva.co.il>]. Początkowo prowadziła ona tylko dystrybucję produktów świeżych. W latach 90. XX wieku spółdzielnia Tnuva wprowadziła na rynek wiele nowych marek produktów żywnościowych i stała się liderem w izraelskim sektorze żywnościowym. W 2016 roku obroty tej spółdzielni wyniosły ponad 6,4 mld NIS (nowych izraelskich szekeli), a zatrudnienie 5,5 tys. pracowników [[https://www.duns100.co.il/en/rating/Food\\_Industry/Food\\_Manufacturers/2017](https://www.duns100.co.il/en/rating/Food_Industry/Food_Manufacturers/2017)]. W 2007 roku rozpoczął się proces zmian własnościowych i prywatyzacji. W jego wyniku ukształtowała się nowa struktura własnościowa, w której udział sektora spółdzielczego (kibuce) wynosił około 20,3%. Reszta udziałów to fundusze inwestycyjne i prywatne przedsiębiorstwa. Od 2015 roku kontrolę nad grupą Tnuva przejęła firma Bright Food Group, która jest międzynarodową firmą spożywczą z siedzibą w Szanghaju [<http://en.tnuva.co.il/about>]. Jest ona drugą pod względem wielkości grupą spożywczą w Chinach i posiada udziały w całym łańcuchu żywnościowym – od rolnictwa, przez produkcję żywności na sektorach dystrybucyjnych kończąc.

## Podsumowanie i wnioski

Spółdzielcze formy gospodarowania są ważnym elementem struktury podmiotowej łańcucha żywnościowego w Izraelu. Pełną one ważną rolę zarówno w produkcji rolniczej, jak i w sektorach przetwórstwa spożywczego i handlu artykułami żywnościowymi. Przeprowadzona analiza wykazała, że w rolniczym sektorze spółdzielczym w Izraelu dokonały się w ostatnich latach procesy restrukturyzacji, polegające na przebudowie modelu biznesowego zarówno spółdzielni podstawowych, jak i ich związków gospodarczych. Spółdzielnie podstawowe funkcjonujące w formie kibuców i moszaw są w dalszym ciągu podstawowymi modelami organizacji produkcji rolniczej w Izraelu. W wyniku procesów restrukturyzacji zmieniły one jednak część swoich unikalnych cech strukturalnych, opartych na pierwotnych zasadach, na rzecz bardziej elastycznych struktur dostosowanych do zmieniającego się otoczenia gospodarczego.

Z przeprowadzonej analizy wynika również, że nastąpił wzrost aktywności ekonomicznej sektora spółdzielczego w obszarze przetwórstwa i marketingu artykułów żywnościowych.

## Literatura/Bibliography

- Applebaum Levia, Michael Sofer. 2012. The moshav in Israel: Agricultural communities in a process of change – a current view. *Horizons in Geography. Themes in Israeli Geography* 79/80: 194-209.
- Ben-David Itzhak. 2017. *Agriculture in Israel. Where R&D Meets Nation Needs*. Sacramento (CA): State of Israel Ministry of Agriculture & Rural Development, [https://secure.cdffa.ca.gov/egov/waterinag/docs/Itzhak\\_Ben-David\\_MOA](https://secure.cdffa.ca.gov/egov/waterinag/docs/Itzhak_Ben-David_MOA), access: 26.05.2017.
- Ben-Rafaël Eliezer, Menachem Topel. 2017. Redefining the kibbutz. [W] *One Hundred Years of Kibbutz Life: A Century of Crises and Reinvention*, red M. Palgi, Sh. Reinharz, 249-258. New York: Routledge.
- Boguta Witold, Zdzisław Gumkowski, Marcin Martynowski, Adam Piechowski. 2014. *Spółdzielczość wiejska jako jedna z głównych form wspólnego gospodarczego działania ludzi* (Rural cooperatives as one of the main forms of the joint economic activity of people), Warszawa: Krajowa Rada Spółdzielcza.
- European Agri-cooperatives. 2010. *Agricultural Cooperatives in Europe. Main issues and trends*. Brussels: Cogeca.
- Israel Ministry of Environmental Protection. 2015. *Israel's first biennial update report*, [http://unfccc.int/files/national\\_reports/non-annex\\_i\\_parties/biennial\\_update\\_reports/application/pdf/isrbur1.pdf](http://unfccc.int/files/national_reports/non-annex_i_parties/biennial_update_reports/application/pdf/isrbur1.pdf).
- Kawa Arkadiusz. 2010. Łańcuch dostaw. [W] *Strategie łańcuchów dostaw* (Supply chain. [In] Supply chain strategies), ed. M. Ciesielski J. Długosz, 20-22. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Kedem-Tahar Efrat. 2014. The Kibbutz that was. What is left from the original concept. *Cross-Cultural Management Journal* XVI (2/6): 315-324.
- KIA. 2012. *The Kibbutz Industries Association Annual Review*. Tel-Aviv: [http://www.kia.co.il/eng/info/KIA\\_in\\_English.pdf](http://www.kia.co.il/eng/info/KIA_in_English.pdf), Access; October 2017.
- Kislev Yoav. 2015. Agricultural Cooperatives in Israel: Past and present. [In] *Agricultural Transition in post-soviet europe and central asia after 25 years*, ed. A. Kimhi, Z. Lerman. Leibniz: Leibniz Institute of Agricultural Development in Transition Economies IAMO.
- Kowalska Iwona. 2009. Zmienność cen na rynkach rolnych – znaczenie giełd towarowych w zarządzaniu ryzykiem cenowym (Fluctuations in prices on agricultural markets - importance of commodity exchanges for price risk management). *Problemy Zarządzania. Efektywność i Ryzyko Inwestorów Finansowych* 1 (23): 127-141.
- Lerman Zvi, Claudia Parliament. 2017. *Agricultural cooperatives in the U.S. and Israel, comparative performance of cooperatives and investor-owned firms*. Create Space. An Amazon.com Company, <https://www.researchgate.net/publication/312125897>.
- Maleszyk Edward. 2009. Zmiany w procesach koncentracji i integracji handlu w Polsce (Changes in the concentration and integration of retail trade in Poland). *Gospodarka Narodowa* 5-6: 113-131.
- Moskovich Yaffa, Yuval Achouch. 2014. *Management, leadership and organizational change an Kibbutz Factory*. [In] International Conference „Management, knowledge and learning”, Slovenia: Portorož, <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-09-3/papers/ML14-616.pdf>, dostęp październik 2017.
- Moskovich Yaffa, Michal Palgi. 2015. Cultural change in a kibbutz factory: from democratic to more autocratic management style. *International Journal of Cooperative Studies* 4 (2): 27-38, doi: 10.11634/216826311504724.
- Mroczek Robert, Jadwiga Seremak-Bulge, Piotr Szajner, Iwona Szczepaniak. 2014. Wpływ sytuacji na rynkach zewnętrznych na polski sektor rolno-żywnościowy. [In] *Konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej w warunkach globalizacji i integracji europejskiej* (Impact of the situation on external markets on the Polish agri-food sector. [In] Competitiveness of the Polish food economy in the conditions of globalization and European integration), ed. A. Kowalski, M. Wigier, 23-35. Warszawa: IERiGŻ-PIB.
- Nestorowicz Renata. 2013. The asymmetry of information on food market and consumers' preferences – some aspects. *Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing* 10 (59): 506-513.
- Palgi Michal. 1998. Organization in Kibbutz industry [In] *Crisis in the Israeli Kibbutz: Meeting the challenge of changing times*, ed. U. Leviatan, H. Oliver, J. Quarter, 46-51. Westtpport: Praeger Publishers.
- Rosenthal Gadi, Hadas Eiges. 2014. Agricultural Cooperatives in Israel, *Journal of Rural Cooperation* 42 (1): 1-29.
- Sobczyk Genowefa. 2014. Współczesna konsumpcja – nowe trendy na polskim rynku (Contemporary consumption – new trends in the Polish market). *Zeszyty Naukowe WSEI. Ekonomia* 9 (2/2): 87-104.
- Szymanowski Waclaw. 2008. *Zarządzanie łańcuchami dostaw żywności w Polsce. Kierunki zmian* (Managing food supply chains in Poland. Directions of changes). Warszawa: Difin.  
<http://en.tnuva.co.il>  
<http://en.tnuva.co.il/about>  
[https://www.duns100.co.il/en/rating/Food\\_Industry/Food\\_Manufacturers/2017](https://www.duns100.co.il/en/rating/Food_Industry/Food_Manufacturers/2017).

### Summary

*The aim of the study was to identify changes in the role of agricultural cooperatives in the food supply chain in Israel. The potential and productivity of agriculture have been characterized. Analysis of transformations in the organizational model of agricultural cooperatives and its position in the food chain was analyzed. Two basic forms of Israeli agricultural cooperatives, kibbutz and mosquito have been characterized. Research has shown that cooperative enterprises are an important set of actors in the food supply chain in Israel.*

Adres do korespondencji  
 dr hab. Jarosław Gołębiowski prof. SGGW (orcid.org/0000-0001-7869-790X)  
 Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
 Katedra Polityki Europejskiej i Marketingu  
 ul. Nowoursynowska 166  
 e-mail: jaroslaw\_golebiowski@sggw.pl