



Raising Employability of Women  
through entrepreneurial Activities  
fostering Rural Development

ŠTUDIJA PRIMERA

EMILIA ROJAS MONTES  
El Madroño

# UVOD

El Madroño je kmetija v kraju Martos (Jaén) in je v lasti petih sester in dveh bratov. Ženske so igrale pomembno vlogo pri zagonu, razvoju in nadaljnjem upravljanju vseh dejavnosti, ki se izvajajo na tej kmetiji.

Vse dejavnosti temeljijo na gojenju nasadov oljk ter na poslovnih in stanovanjskih objektih povezanih s tem. V Andaluziji je taka oblika stanovanjskih objektov, ki so povezani s kmetijami poslopji, znana pod imenom »cortijos« in predstavlja materialno kulturno dediščino. Njihova posodobitev in večnamenska uporaba za različne dejavnosti predstavljata nove priložnosti za razvoj kmetijskega podjetništva, organizacijo dogodkov, industrijsko predelavo in neposredno prodajo.

El Madroño je primer kako ponovno vzpostaviti tradicionalno družinsko podjetje, je primer raznolikosti dejavnosti in podjetništva, pri katerem je prednostna naloga poslovna usmeritev, in je primer družinskega upravljanja več lastnikov, pri katerem skupno upravljanje vodi do boljših rezultatov kot individualno.

## 1. OSEBNI PODATKI

 **Ime in priimek:** Emilia Rojas Montes


 **Razpon starosti:** 46 +

 **Izobrazba:** Odvetnica, državna uslužbenka.

 **Poklic:** Direktorica.



## 2. PODATKI O KMETIJI


 **Naslov:**  
Santiago de Calatrava Road, Km 7, 23600, Jaén.

 **Velikost kmetije:** 330 Ha.

 **Od kdaj je podjetnica lastnica ali najemnica kmetije:** 1990.

## Število zaposlenih na kmetiji:

	POLNI DELOVNI ČAS	KRAJŠI DELOVNI ČAS/ SEZONSKO DELO	ŽENSKE
Družinski člani	2	6	5
Ostali	4	15	6

 **Opis kmetije:** El Madroño je družinsko podjetje, v lasti 7 bratov in sester, kjer različne dejavnosti delujejo v različnih pravnih oblikah gospodarskih družb. Tri poglavitne panoge podjetja so: kmetija, ki jo upravljajo skupno, vendar je v individualni lasti; tovarna olja, katere objekti, oprema in z njimi povezane dejavnosti so lastniški in se vodijo prek delniške družbe (DD); in kmečka hiša, katere lastništvo in dejavnosti se prav tako upravljajo skupaj, vendar prek skupne lastniške strukture.

Vse se je začelo z njihovim očetom, ki je po poklicu psihiater. Takrat je bila Madroño kmetija za pridelavo oljk, predelava pa je potekala zunaj "cortije".

Po njegovi smrti je njegova žena Soledad Montes prevzela posel, kar je bilo nenavadno za tiste čase, ko ženske niso vodile velikih kmetij. Posest je povečala z nasaditvijo še večjega števila oljk, izboljšanjem objektov "cortijo" in izgradnjo tovarne za proizvodnjo lastnega oljčnega olja.

Pozneje sta bili njena hči in Emilijina sestra, Isabel Rojas Montes, pobudnici novih dejavnosti, ki so predvidevale potrebo po dopolnilnih dejavnostih na kmetiji. Vložili sta ves svoj trud v oblikovanje, razvoj in izboljšanje "cortije" s praznovanjem prireditev in porok (1998).

Emilia Rojas Montes je tretja ženska, ki vodi to družinsko kmetijo in skupaj s sinom Ignacijem opravlja to dopolnilno dejavnost. Podjetje raste in se profesionalizira, hkrati pa se razvijajo nove dejavnosti, povezane s tremi obstoječimi poslovnimi področji, kot so krsti, obhajila, obiski, degustacije, predstave, protokolarne storitve in dekoracijske usluge, razvoj podobe blagovne znamke z novo embalažo, logotipi in novimi marketinškimi kanali za njihovo oljčno olje, pridelano po načelih integrirane pridelave.

 **Spletna stran in socialna omrežja:** [www.aceitecortijoelmadrono.com](http://www.aceitecortijoelmadrono.com)

## 3. DOPOLNILNE DEJAVNOSTI / KULTURNA DEDIŠČINA NA PODEŽELJU

Andaluzijska "cortijo" je velika kmečka hiša, ki je imela v preteklosti različne vloge. Služila je kot dom za lastnike, stanovanja za delavce, imela je šolo, kapelico, delavnice, mizarstvo, kovaštvo, trgovino z živili in orodjem, hleve za živali, skednje, dvorišča za razdelitev dejavnosti in prostorov, pa tudi prostore za rekreacijo in prosti čas.

V preteklosti je na Madroñoju živel 300 ljudi, ki so delali različna opravila, ki jih zahteva velika kmetija, kot je ta. Čas, mehanizacija in izzivi sodobnega kmetijstva so zmanjšali potrebe po delovni sili, zato so mnogi od teh prostorov ostali brez svoje prvotne namembnosti.

Lastniki Madroña so uvideli potencial teh poslopij in prvotne prostore preuredili tako, da bodo služili novim gospodarskim dejavnostim, bolj prilagojenim današnjemu času. V stari tovarni je muzej v katerem lahko spoznamo tradicionalno pridelavo oljčnega olja in se naučimo okusiti in razlikovati oljčna olja. V tovarni, z najnovejšimi stroji, ki so na voljo, pa izdelujejo in prodajajo kakovostna oljčna olja. Stari prostori, namenjeni živalim, kot tudi notranje dvorišče za prosti čas osebja, pa so spremenjeni v dvorane in prostore za praznovanje porok in drugih prireditvev v čudovitem tradicionalnem okolju.



**V mnogih primerih so ženske strožje in vztrajnejše od moških. Ne bi se smele omejevati in samopomilovati, imeti morajo cilje in iti za njimi z voljo, da jih dosežejo.**

**Imeti dobro idejo ni dovolj, potrebna je tudi dobra izvedba.**



## 4. RAZMISLEKI, KOMPETENCE IN USPOSABLJANJA VPLETENIH

### Splošni razmisleki:

Ena glavnih težav za El Madroño kot turistično in prireditveno podjetje je njena lokacija. Martos leži zunaj vseh turističnih poti, izven interesnih območij in ponudbe organizatorjev izletov. Tukaj se pojavi vprašanje ali je smiselno razvijati hotel v kmečkem okolju brez povezave in sodelovanja z organizatorji izletov.

Naslednja težava je upravljanje s toliko dejavnostmi. Postavi se vprašanje ali smo na vseh področjih enako profesionalni. Zato je nujno vzdrževati red in skrbno načrtovati skozi vse leto. Da to uresničijo, morajo časovnice vseh treh dejavnosti razvijati vzporedno tako, da ugotovijo kaj je že bilo storjenega, kdo je opravil zadane naloge in koliko časa in virov še potrebujejo. S takim načinom usklajevanja je mogoče izpeljati poroko ali organizirati obisk istočasno z obiranjem oljk in pridelavo olja brez zapletov.

Še eno tveganje predstavlja preuranjeno zadovoljstvo. Zavedati se morajo, da prihodki iz preteklosti ne zagotavljajo istočasno tudi prihodke v prihodnosti, zato morajo predvideti bodoče dogajanje, biti morajo samokritični in imeti morajo rešitve za probleme še preden se ti sploh pojavijo. Z uvedbo izboljšav, določitvijo ambicioznih ciljev in v duhu nenehnega izboljševanja je mogoče doseči napredek z manj negotovosti.

Da bi lahko razvili toliko dejavnosti, je potrebna visoko motivirana, dobro usposobljena, vsestranska, avtonomna in odločna multidisciplinarna ekipa. Zelo pomembno je, da so udeleženi pri uspehu in da se počutijo kot del kmetije. Zaradi občutka pripadnosti tim dobro sodeluje, prispeva ideje in ustvarja podjetniški duh.

Kmetija z različnimi dopolnilnimi dejavnostmi se mora soočiti s številnimi birokratskimi in pravnimi vidiki. Vsaka dejavnost ima svoje predpise, ki morajo biti v skladu z zahtevami. Če želite pridobiti certifikat, kot je Oleo Tour Jaén (Diputación de Jaén), morate iti skozi revizije in biti pripravljeni na dolge in zapletene procese.

Uvajanje dejavnosti na posestvu je pomenilo določene naložbe v ureditev prostorov, namestitvev opreme, kot so kuhinje in za vzdrževanje objektov preko celega leta. Te naložbe in tiste, ki so potrebne za začetek dejavnosti, so se večinoma pokrile z lastnimi sredstvi. Ne smete biti odvisni od subvencij. V primeru, da zaprosite za subvencijo in vam ta ni odobrena, morate naložbo vseeno izpeljati.

El Madroño je bil pionir pri izvedbi prireditev v andaluzijskem "cortijo" in predstavlja drugačno vrednost, brez katere nobene od ostalih dejavnosti ne bi bilo mogoče razviti. Okolje, kjer se posest nahaja, daje dodano in drugačno vrednost v primerjavi z drugimi tekmeči. To zagotavlja določeno ekskluzivnost, ki jo kupci, gostje, dobavitelji in institucije zelo dobro zaznajo.

Kmečka hiša je, poleg tega, da omogoča razvoj dopolnilnih dejavnosti, združevalni element družinskega podjetja, ki omogoča skupno upravljanje in tisti del, ki daje smisel celotni poslovni strategiji. V tem smislu odločitve skupaj sprejema sedem članov izvršilnega odbora, 6 žensk in 1 moški, ki se sestaja vsako četrletje, da oceni preteklo delo in predlaga prihodnje rešitve. Zaradi te strukture so postopki odločanja bolj zapleteni in dolgotrajni, vendar vedno z upoštevanjem poslovnega in ne osebnega vidika.

Prihodnji izziv bo prenos na naslednjo generacijo, ki jo sestavlja 28 bodočih lastnikov, zato vsaka družina usposablja predstavnika, ki ga bo spoznala s podjetjem in bo prispeval svojo vizijo iz drugih perspektiv in poklicnih profilov.

#### **Usposabljanja in kompetence (znanje, spretnosti in odnos), posebej relevantni za proces:**

Ta kmetija ima dolgo matriarhalno tradicijo, zadnje tri upraviteljice so bile ženske, za katere je značilno, da so imele avtoriteto, vendar so vedno upoštevale nasvete drugih in zaupale svojim zaposlenim.

Zavedajo se, da imajo podeželske ženske včasih omejitve; za to se ne smejo samopomilovati, enostavno morajo določiti cilje in jih biti pripravljene uresničiti.

V tem smislu so ženske strožje, vztrajne, stabilne, se žrtvujejo in imajo močno voljo. Sposobne so hkrati voditi vlogo poklicne ženske in gospodinje.

Jasno je, da se psihologija moških in žensk razlikuje; ženske so pogosto bolj praktične, manj domišljajske in z več zdravega razuma pri sprejemanju odločitev na podlagi družinske ekonomije. Ženske so bolj praktične in ne dajejo toliko pomena temu, česar se ne da narediti, bolje obvladajo svoj ponos in pozabijo na nesporazume.

Na splošno so ženske bolj ustvarjalne, bolj vsestranske, boljše v socialnih odnosih in zaznavanju podrobnosti, imajo temeljne spretnosti pri upravljanju dogodkov in organizaciji porok. Razmerje v odnosu ženska-ženska je preprostejše pri organizaciji praznovanj, ki so enako pomembna kot poroka. Ženske bolje rešujejo situacije in preusmerjajo morebitne nesporazume.

Potreben je raznolik tim, da lahko usklajujemo osebno in družinsko življenje, zato moramo spodbujati stalno učenje in določiti potrebe po usposabljanju za vsakega delavca glede na njegov položaj.

Pri multidisciplinarnem podjetju je zelo pomembno upravljanje s časom, organizacija, načrtovanje in dodeljevanju sredstev za izvajanje nalog.

Morate si dati priložnost, da naredite napako, zato morate biti dovolj samokritični in nenehno ocenjevati dosežene rezultate. Cilji morajo biti opredeljeni in na novo postavljeni na podlagi izkušenj.

Bistveno je ekonomsko vrednotenje vseh vidikov vezanih na dejavnosti, pridobivanje znanja na podlagi evalvacij in prenašanje prilagojenih sporočil naslovnikom. Na splošno ženske bolje vodijo komunikacijo.

Vsekakor je pomembno spodbujati učenje in prejemati nasvete povezane s trženjem. To je eden temeljnih vidikov uspeha katere koli kmetije z dopolnilnimi dejavnostmi.

## SWOT analiza:

PREDNOSTI

S

Celostno upravljanje družin.  
Poklicno usmerjanje.  
Podjetništvo.  
Doslednost in disciplina.  
Multidisciplinarna in samostojna delovna skupina.  
Sposobnost samokritičnosti.  
Dimenzija.  
Večfunkcionalnost.

SLABOSTI

W

Lokacija.  
Regionalne stranke.  
Zapleteni procesi odločanja.

PRILOŽNOSTI

O

Organizatorji potovanj.  
Certifikat (Oleo Tour Jaén).  
Dostopnost do novih tržnih kanalov.  
Dostop do nacionalnega in mednarodnega trga.  
Spodbujanje večjih komercialnih akcij.

NEVARNOSTI

T

Nadaljevanje avtomatizacije.  
Pojav potencialnih konkurentov.  
Presežek dejavnosti.  
Potreba po visokem financiranju naložb.



# PARTNERJI



Association Générale  
des Producteurs de  
Blé et autres céréales  
(Francija)  
[www.agpb.com](http://www.agpb.com)



Biotehniški center Naklo  
(Slovenija)  
[www.bc-naklo.si](http://www.bc-naklo.si)



Asociace  
soukromého  
zemědělství ČR

Asociace soukromého  
zemědělství ČR  
(Češka)  
[www.asz.cz](http://www.asz.cz)



Centrum Doradztwa  
Rolniczego w Brwinowie  
- Branch in Krakow  
(Poljska)  
[www.cdr.gov.pl](http://www.cdr.gov.pl)



Unión de Agricultores  
y Ganaderos – Jóvenes  
Agricultores de Jaén  
(Španija)  
[www.coagjaen.es](http://www.coagjaen.es)



European Landowners' Organization

European Landowners'  
Organization  
(Belgija)  
[www.europeanlandowners.org](http://www.europeanlandowners.org)



On Projects Advising SL  
(Španija)  
[www.onprojects.es](http://www.onprojects.es)

## SLEDITE NAM

Twitter: @REWARD\_ERASMUS

Facebook: @REWARDERASMUS

Spletna stran: [reward-erasmus.eu](http://reward-erasmus.eu)



Sofinancira program  
Evropske unije  
Erasmus+

Izvedba tega projekta je financirana s strani Evropske komisije. Vsebinska publikacija je izključno odgovornost avtorja in v nobenem primeru ne predstavlja stališč Evropske komisije. Št. projekta: 2018-1-FR01-KA202-047809