



Ondernemende plattelandsondernemers

Stand-van-zaken competenties & ontwikkelopgaven voor toekomst

Plattelandsacademie

Edgar van Groningen – CAH Dronten

Versie 1.1 – 29 mei 2009

1. Van voedselproductie naar multifunctioneel ondernemerschap

Het platteland en de omgeving waarin de agrarische sector opereert verandert snel. Daarmee neemt ook de gecompliceerdheid waarin wordt ondernomen toe. Als antwoord op die ontwikkelingen zijn enkele trends in de sector waar te nemen (LNV, 2005; Wolf e.a. 2008):

- Kostprijsreductie: kostenreductie, toenemende efficiëncie, schaalvergroting, bulkproductie
- Creëren toegevoegde waarde producten: unieke producten, focus op productkwaliteit, productdiversificatie, eigen verwerking en/of inpaklijnen
- Diversificatie: andere functies en activiteiten, andere inkomstenbronnen
- Samenwerking: gezamenlijke inkoop en afzet, investeringen in onderzoek, gebruik van machines en effectieve arbeidsinzet
- Vergroten afzet zekerheid en/of -spreiding: ketensamenwerking, rechtstreekse verkoop, vaste afspraken en/of samenwerkingsverbanden (winkels / horecabedrijven / handelshuizen), concentratie op (eigen) regio
- Stoppen – of met pensioen gaan

McElwee (2005) geeft zelfs een achttal strategiën om een boerenbedrijf te ontwikkelen:

Enlargement of capacity by expansion of land use With or without expansion of animal production	Enlargement of capacity by expansion of animal production (internal increase)	Different use of capacity by change of degree of specialisation
Abandonment of farming Partly Whole farm	<u><i>Development of farm</i></u>	Enlargement of capacity by services and vertical integration
Expansion of the non-agricultural employment Possibly combined with addition to capacity or new organisation of the farm (simplification)	External business contractor	Co-operation with other farmers Collaboration, collective investment, fusion

Figure 1: Development strategies for income support of farms (McElwee, 2005 – bron Lehmann, 2003)

We zien dus dat op steeds meer agrarische bedrijven, naast voedselproductie, niet-agrarische activiteiten plaatsvinden, die bijdragen aan het economisch bedrijfsresultaat. In grote lijn kunnen de activiteiten binnen deze zogenaamde multifunctionele landbouw als volgt worden samengevat: natuur- en landschapsbeheer, dag- en verblijfsrecreatie (fiets- en wandelpaden, horeca, campings, Bed & Breakfast e.d.), productie en/of (huis)verkoop van streekproducten, zorg-activiteiten (ouderen, verstandelijk beperkten, (ex-)verslaafden, enz.), kinderopvang (van kinderdagverblijven tot naschoolse opvang), boerderijeducatie en het opwekken van duurzame energie (windmolens, mestvergisters, enz.). De rol van de Europese agrarier verandert dus: boeren worden agrarisch ondernemers en ontwikkelen nieuwe vaardigheden en vermogens om concurrerend te zijn (McElwee, 2005).

Om inzicht te krijgen in die verscheidenheid van plattelandsactiviteiten, maakt van der Ploeg (2002) onderscheid in ecologische en sociale verbreding en bijzondere landbouwvormen en dienstverlening (zie figuur 2). Multifunctioneel ondernemerschap veronderstelt dat agrariërs zelf initiatief nemen en naar zich toe trekken – ofwel ondernemerschap tonen. De nadruk bij multifunctioneel ondernemerschap ligt dus sterk op de actieve varianten van verbreding.

	Ecologische verbreding	Sociale verbreding
Bijzondere landbouwproductie	a) bv. gesubsidieerd extensief conventioneel vleesveebedrijf*	a) gesubsidieerde 'museum landbouw' (bv. koeien niet binnen)*
a) passieve variant	b) bv. biologische melkvee-houders met hogere melkprijs dan conventionele agrariërs	b) bv. verkoop van producten aan huis
b) actieve variant		
Dienstverlening	a) bv. agrarisch natuurbeheer op basis van vergoeding voor beperkingen*	a) bv. openstelling landbouwgronden voor wandelaar*
a) passieve variant	b) bv. agrarisch natuurbeheer op basis van resultaatbeloning	b) bv. agrotourisme en zorglandbouw
b) actieve variant		

* voorbeeld van additioneel inkomen boeren uit collectieve middelen (via overheid). In andere voorbeelden betalen consumenten dit rechtstreeks.

Fig. 2 Verscheidenheid binnen agrarische verbreding. (Van der Ploeg, in: Lauwere e.a., 2002)

Multifunctioneel ondernemerschap

Verbreidingsactiviteiten worden door Schoorlemmer en de Wolf (2008) beschouwen als één van de mogelijke ontwikkelstrategieën waarmee agrariërs zowel de relatie met de markt, alsmede met de samenleving ontwikkelen. Zij stellen dat vanuit beleidsmatig perspectief dit een interessante trend betreft; niet alleen draagt multifunctionele landbouw bij aan het regionaliseren van de economie en daarmee aan het vergroten van de regionale economische draagkracht, ook worden stad-landrelaties (hernieuwd) ontdekt en versterkt.

Door positieve veranderingen in de markt bieden nieuwe plattelandsproducten en -diensten agrarisch ondernemers veel kansen (ibid.). Onder grote EU-invloed na de WOII zijn veel agrarisch ondernemers echter gewend (of moeten we zeggen verwend?!) aan een aanbods- markt waarin het adagium 'hoe meer men produceert, hoe meer men verdient' alomver- tegenwoordigd is. In die markt is het bijna een vanzelfsprekendheid dat geproduceerde producten ook worden afgenomen. Bij verbredingsproducten en -diensten zien we echter veelal een (nog) niet of nauwelijks ontwikkelde markt, waarbij bovendien nieuwe plattelandsproducten en -diensten nog niet vanzelfsprekend worden afgenomen. Belangrijke aandachtspunten om multifunctioneel ondernemerschap te stimuleren zijn derhalve de verbetering van de marktgerichtheid en professionalisering van ondernemerschap. Dat vereist voor ondernemers niet alleen goed zicht op de markt, maar ook op de de klantvraag alsmede de kwantitatieve vraag. Daarnaast wordt van ondernemers een actieve inbreng in het stimuleren van de vraag middels gerichte markt- en ketenontwikkeling verwacht. Het simpelweg produceren van een kwalitatief goed product of dienst is daarmee onvoldoende; voor het op een nieuwe manier betreden van de markt, wordt een groot beroep gedaan op ondernemerskwaliteiten van agariërs.

PlattelandsImpuls & Plattelandsacademie

Ondanks de wenselijkheid van en vele positieve ontwikkelingen in het multifunctioneel agrarisch ondernemerschap, ontbreekt het aan expliciete aandacht voor het stimuleren van multifunctioneel ondernemerschap en het trainen van ondernemerscompetenties. Als positieve uitzondering hierop kan het project PlattelandsImpuls worden beschouwd. In dat landelijke project, zijn gedurende ... jaar agrarisch ondernemers geholpen met het vermarkten van hun verbrede activiteiten in recreatie, streekproducten, educatie, natuurbeheer, zorg, arbeidsreïntegratie en kinderopvang. Daarnaast hebben de agrarisch onderwijsinstellingen CAH Dronten en InHolland binnen de kaders van RIGO/KIGO en in samenwerking met LEI-WUR en Stadteland de Plattelandsacademie geïnitieerd en doorontwikkeld. Binnen deze academie zijn de afgelopen drie jaar op verschillende vlakken en niveaus studentenprojecten uitgevoerd met als doel het ondersteunen van individuele multifunctionele ondernemers of samenwerkingsverbanden daarvan. Daarmee vond dus niet alleen directe ondersteuning van de verbrede landbouw plaats, ook maakten studenten kennis met en deden ervaring op binnen het multifunctioneel ondernemerschap. Daar sommige studenten in de toekomst zelf (multifunctioneel) gaan ondernemen, bood de Plattelandsacademie daarmee bovendien een extra dimensie.

Nu het project Plattelandsacademie eindigt (5/2009) en er zicht is op een op doorstart via een verder uit te werken GKC-programma Multifunctioneel Ondernemerschap, komt de vraag naar boven of en zo ja, in hoeverre er specifieke (multifunctionele) ondernemerskwaliteiten zijn te onderscheiden en waar specifieke ontwikkelopgaven op dat vlak liggen. Doel van dit schrijven is daarom een overzicht bieden van (agrarisch) ondernemerskwaliteiten in het algemeen en meer specifiek inzicht bieden in benodigde competenties voor multifunctioneel ondernemerschap. Onder competenties verstaan we, zonder daar uitvoerig op in te gaan, een mix van kennen, kunnen en willen – ofwel om een samenhang tussen kennis, vaardigheden en houding. Daarnaast wordt aan de hand van het project PlattelandsImpuls gepoogd de behoeften van huidige multifunctionele agrariërs in kaart te brengen.

2. De ondernemer & (agrarisch) ondernemerschap

Wat verstaan we eigenlijk onder een ondernemer en zijn ondernemerschap? Wikipedia omschrijft een ondernemer als volgt:

'An entrepreneur is a person who has possession of an enterprise, or venture, and assumes significant accountability for the inherent risks and the outcome. It is an ambitious leader who combines land, labour, and capital to create and market new goods or services' (Wikipedia)

In essentie gaat het om iemand die waarde creëert door een product of dienst aan te bieden door een niet-bestaande marktniche te ontwikkelen. Ondernemers zijn daarbij gericht op het identificeren en exploiteren van (een) marktkans(en) door hun hulpbronnen effectief te organiseren. Ze zijn daarbij bereid om in hoge mate persoonlijke, professionele of financiële risico's te nemen om daarmee –over het algemeen zakelijke– kansen na te streven. Agrarisch ondernemerschap is dus verbonden met het vinden van wegen en manieren om een winstgeven boerenbedrijf te creëren en te ontwikkelen (McEwee, 2005).

Een algemene theorie is dat ondernemingen ontstaan vanuit een vraag uit de maatschappij door een combinatie van kansen en mensen die in de positie zijn deze kansen te grijpen. Een ondernemer herkent daarbij als (een van de) enige de kansen en is daarbij bovendien in staat de achterliggende vraag op te lossen. Vanuit dat standpunt bestudeert men enerzijds de verspreiding van informatie verkrijgbaar voor potentiële ondernemers en anderzijds hoe omgevingsfactoren (toegang tot kapitaal, concurrentie, enz.) invloed hebben op de mate waarin een maatschappij ondernemers voortbrengt.

Ondernemerskarakteristieken

In algemene zin worden de volgende eigenschappen geassocieerd met ondernemers (Wikipedia; de Wolf, 2007). Ondernemers:

- Zijn gevat, vernuftig, vindingrijk, innovatief, gewiekt, listig, slim, volhardend, vastberaden, opportunistisch, besluitvaardig, creatief en niet-sentimenteel;
- Tonen verantwoordelijkheidsbesef en zijn zorgvuldig, oprecht, eerlijk en beleefd;
- Zijn dynamisch, flexibel en immuun voor stress;
- Zijn positieve denkers, humoristisch, open minded, extreem optimistisch in hun besluitvormingsprocessen en geneigd tot overmoedigheid en generalisaties;
- Nemen behoedzame risico's; ze maken balans op van kosten, markt- en klantbehoeften en halen anderen over mee te doen en te helpen;
- Zijn ambitieus en primair gemotiveerd door een niet te stuiten behoefte aan presteren en een sterke drang om iets op te zetten en te ontwikkelen;
- Zijn krachtige, pragmatische mensen gedreven door behoefte aan onafhankelijkheid en dulden geen autoriteit;
- Hebben een enthousiasmerende visie, ondersteund door samenhangende en flexibele ideeën over hoe deze visie te realiseren en promoten hun visie met enthousiaste passie;
- Ontwikkelen pro-actief strategieën om hun visie te veranderen in realiteit;
- Hebben zelfkennis en staan open voor feedback

Vaardigheden

Uit interviews die in het kader van een Europese onderzoek naar agrarische ondernemerschap zijn gehouden, komen een vijftal categorieën van vaardigheden naar voren (De Wolf en Schoorlemmer (red.), 2007).

Categorie	Onderliggende vaardigheden
Professionele vaardigheden	> Boer als vakman: plant, dier & techniek
Management-vaardigheden	> Financieel management & administratie > HR-management > Klantmanagement > Planning & control
Kansgerichte vaardigheden	> Herkennen zakelijke kansen > Markt & klantorientatie > Besef van bedreigingen > Innovatie vaardigheden > Risicomanagement
Strategische vaardigheden	> Ontvangen én gebruik maken van feedback > Reflectie, monitoring en evaluatie > Conceptueel denken > Strategische planning & beslissing > Doelen stellen
Netwerk vaardigheden (co-operation)	> Vaardigheden om samen te werken met andere(n) (organisaties) > Netwerkvaardigheden > Teamwerkvaardigheden > Leiderschapsvaardigheden

In het algemeen kan worden gezegd dat ondernemersvaardigheden sterk zijn gerelateerd aan wat in de kern als ondernemerschap wordt beschouwd: flexibiliteit, het vermogen tot omgang met onzekerheden, een risiconemende houding en commitment. Die vaardigheden zijn als het ware een pré voor ondernemers; zonder die kwaliteiten wordt écht ondernemersgedrag tegengehouden.

Om vervolgens ook succesvol te zijn in de 'business', heeft een agrarisch ondernemer bovendien vaardigheden op het vlak van de professie zelf ('het beroep'), management, strategisch denken, netwerkcapaciteiten en kansgedreven handelen nodig. Die laatste drie vaardigheden worden daarbij overigens gezien als de 'echte' ondernemersvaardigheden:

- 1) Herkennen kansen en het benutten daarvan: marktcreatie
- 2) Netwerkcapaciteiten en benutten contacten: omgang andere mensen & groepen (netwerken, samenwerken e.d.)
- 3) Strategisch handelen: waarnemen, ontwikkelen strategie en evalueren daarvan

Het bovenstaande geeft met name een beeld van ondernemerskarakteristieken, ofwel vastliggende persoonlijkheidskenmerken. Uit een LEI-analyse (2005) naar genomineerden voor de titel Agrarisch Ondernemer van het jaar (2005) komt bovendien naar voren dat succesvolle agrarisch ondernemers:

- Een sterke wens hebben om een bepaalde droom te verwezenlijken
- Hun eigen unieke capaciteiten in het voldoen aan bepaalde (markt)vraag (onder)kennen
- In het algemeen niet gericht zijn op bulkproductie
- Economische efficiëntie wel belangrijk vinden, maar niet als hoofdstrategie
- Opvallen door creativiteit en innovativiteit en niet met 'gewone producten' of schaalgrootte
- Ruimte aandacht schenken aan zowel de in- als de verkoop
- Maatschappelijk verantwoord werken
- Samenwerken met, in en tussen producenten en ketens

Ook blijkt dat agrarisch ondernemers de omgeving nauwgezet waarnemen en vervolgens ontdekken wat ze zelf kunnen bijdragen. Op zichzelf zien ze daarbij de dingen die iedereen ziet, maar ze doen die dingen die niemand doet. Initiatief, durf, creativiteit, vasthoudendheid en doorzettingsvermogen zijn daarbij belangrijke eigenschappen. Als ondernemers in bepaalde zaken minder goed zijn, dan weten ze de juiste mensen om zich heen te verzamelen - ofwel door samenwerking of door gekwalificeerde mensen aan te trekken.

3. Economiseren omgevingskwaliteiten

Voor multifunctioneel ondernemerschap geldt in grote lijnen dat alles wat verder gaat dan voedselproductie voor een relatief anonieme markt hier onder geschaard kan worden. Die nieuwe activiteiten kennen allen echter wel een zeer sterke relatie met het primaire boerenbedrijf. Anders gesteld: de boerderij en haar omringend landschap zijn voor deze nieuwe plattelandsactiviteiten in min of meerdere mate het decor waarin men opereert. Het platteland kan daarmee worden beschouwd als entourage waarvoor de stedeling bereid is of kan worden gevonden geld aan uit te geven. Dit vindt aansluiting bij van de Ploeg (2002), die het economiseren van omgevingskwaliteiten langs het opbrengstspoor (bv. hogere melkprijs voor boeren die weidegang handhaven) een kansrijke strategie noemt.

Daartegenover plaatst hij het economiseren langs het kostenspoor als kansarme weg; in het verplichten van weidegang om daarmee een fraai landschap te behouden schuilt volgens hem het risico dat door grote kostennadelen de melkveehouderij en daarmee ook het cultuurlandschap in zijn geheel uit Nederland verdwijnt.

Van der Ploeg stelt zichzelf de vraag of en zo ja, onder welke omstandigheden het mogelijk is vergaand te switchen van een sterk op productie geënte landbouw op een landbouwworm waarin agrarisch ondernemers betaald werk weten te maken van het beheren van het

landelijk gebied als een herbergzaam oord voor natuur en stedelingen. In het licht van het bovenstaande: of boeren in staat en in de gelegenheid zijn het economiseren van gebiedsbeheer langs het opbrengstenspoor zo gestalte te geven dat zijn hieraan een nieuwe economische basis voor hun bedrijf ontlent. Van der Ploeg haalt daarvoor Schumpeter's (1939) betekenis van ondernemerschap aan – het vermogen om in het eigen bedrijf nieuwe combinaties te maken. Vertalen we dit naar multifunctioneel ondernemerschap, dan gaat het om het vermogen het eigen bedrijf af te stemmen op nieuwe maatschappelijke behoeften waarin welvarende stedelijke samenleving niet slechts geïnteresseerd is in producten uit landelijk gebied (bv. melk of aardappelen), maar vooral ook in het landelijk gebied zelf (bv. groen, ruimte en rust). Hij stelt derhalve dat verbreed ondernemerschap de capaciteit van een boeren is tot het cultiveren en exploiteren van het platteland als een publieke belevingsruimte.

4. Kiezen voor Landbouw

In de nota Kiezen voor landbouw wordt gesteld dat agrarisch ondernemers zelf, gegeven hun eigen capaciteiten, hun sector en hun regio, de toekomst van hun bedrijf bepalen (LNV, 2005). LNV stelt daarbij dat bedrijven een kansrijk perspectief hebben als ondernemers een eigentijdse invulling geven aan hun verbondenheid met de markt, de omgeving en de samenleving, en wel zodanig dat er:

- vraag is en ontwikkeld wordt naar de te leveren producten;
- vertrouwen is in de manier waarop deze zijn voortgebracht;
- waardering is voor de wijze waarop het bedrijf uitgeoefend wordt.

Aan de verbrede landbouwsector geeft LNV drie expliciete ontwikkelopdrachten mee: 1) het (verder) ontwikkelen van de potentiële markt, 2) belevingswaarde toevoegen aan de producten die men levert en 3) verdere professionalisering en samenwerking om het aanbod van diensten te bundelen. In dat proces hebben ondernemers volgens LNV een eigen verantwoordelijkheid. Daarbij moet worden opgemerkt dat zij veelal slechts in samenwerking met andere ondernemers, met andere ketenpartijen en met hun omgeving aan die wenselijke ontwikkeling gestalte kunnen geven.

Een succesconditie betreft een goede verbinding met de markt. Hierbij gaat het niet alleen om het product zelf (uniciteit, kwaliteit, prijs en wijze van produceren), maar bovenal om de vraag of er geïnteresseerden klanten in de vorm van consumenten of ketenpartijen (retail / verwerkende bedrijven) voor zijn. Samenwerking met die schakels met als doel nieuwe concepten voor productie, verwerking en vermarkting van agrarische producten en grondstoffen, wordt daarbij gezien als een grote uitdaging. Overigens moeten producten ruim worden opgevat, het gaat niet alleen om fysieke producten, maar ook om 'groene diensten' als rust, ritme, ruimte en contact met dieren en natuur.

Het feit dat de landbouw produceert in de etalage van de samenleving kan, volgens LNV, worden beschouwd als een belangrijk gegeven voor de landbouwsector. Maatschappelijke vragen over productie(wijze) raken niet alleen de burger, maar ook de sector zelf. Daarom kan de sector die vragen ook zelf het beste beantwoorden - transparant over wat je doet en waarom je dat zo doet. Van agrarisch ondernemers wordt dus een zeer sterk gevoel voor de omgeving verwacht. Overigens is een blauwdruk voor een aanpak niet te geven en naar het lijkt zelfs onwenselijk; diversiteit wordt zelfs aangehaald als een mogelijk pluspunt.

5. Ontwikkelvragen PlattelandsImpuls

De evaluatie van het project PlattelandsImpuls (2008) maakt de specifieke ontwikkelvragen vanuit agrarisch ondernemers of samenwerkingsverbanden daarvan expliciet. Die betreffende vragen hangen namelijk nauw samen met (latente) kennishiaten en/of (gevoelde) tekorten aan ondernemersvaardigheden. In onderstaand overzicht zijn de ontwikkelvragen uit de evaluatie samengevat en geclusterd met als doel inzicht te krijgen in de belangrijkste vraagstukken. Let wel, het betreft geen wetenschappelijke exercitie.

Grote gemene deler	Ontwikkelopgaven c.q. vraagstukken
Markten & business	<ul style="list-style-type: none"> - Trends en ontwikkelingen mensen, markten & media - Marktverkenning: inzicht marktpartijen en netwerken - Ontwikkelen Product-Markt-Combinatie's - Ontwikkelen businessplannen - Ontwikkelen arrangementen
Product, afzet & keten (samenwerking)	<ul style="list-style-type: none"> - (Door)ontwikkeling en professionalisering product/dienst: marktversterking (optimaliseren assortiment & inrichting bedrijf) - Ideeën en inspiratie rond afzet producten - Opzetten en uitbouwen samenwerkingsverband(en): recreatieve en/of educatieve arrangementen - Productinnovatie & concept (door)ontwikkeling - Marktconforme vergoeding & kostprijsberekening - Ontwikkelen keurmerken - Toevoegen van beleving - Bereiken marktpartijen - Nieuwe ideeën en actieplannen m.b.t. routes/excursies
PR & Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Plan van aanpak vermarketing - Bepalen marketingaanpak: keuze instrumenten - Gebiedsbranding & meerwaarde gebied bepalen - Verbetering marktpositie individuele bedrijven - Promotie & imagoverbetering - Presenteren voor marktpartijen - B2B - Internetmarketing & (landelijke) promotie
Zelf, het eigen bedrijf & de omgeving	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in bedrijfsstrategie / strategisch denken & keuzes maken / opstellen bedrijfsstrategie / leren kansen te zien - Beleidsontwikkelingen / inzicht wet- en regelgeving - Brainstormen: creativiteitsessie > nieuwe ideeën - Vergroten communicatie vaardigheden - incl. netwerk- en verkoopvaardigheden - Professioneel gastheerschap & klantcontact - Inzicht financiering en -bronnen - Onderhandelings technieken

Product-Markt-Combinaties

PlattelandsImpuls heeft duidelijk gemaakt dat veel ondernemers zich (te) sterk bezighouden met het product en te weinig aandacht schenken aan de markt. Een strategie gekenmerkt door diversificatie in producten en markten bleek vaak erg lastig voor ondernemers. Het project heeft zich daarom sterk gericht op het concept van Product-Markt-Combinaties (PMC's), met als belangrijkste achterliggende gedachte het versterken van de marktorientatie van deelnemers. PMC's gaan uit van een viertal strategieën, die samenhangen met het soort product en de markt (zie fig. 3):

- Marktpenetratie: bestaande markt, bestaand product. Meer van de bestaande producten verkopen aan de bestaande doelgroepen
- Productinnovatie/-ontwikkeling: bestaande markt, nieuw product. Nieuw product of dienst aanbieden aan bestaande klantenkring
- Marktinnovatie/-ontwikkeling: nieuwe markt, bestaand product. Met bestaande aanbod nieuwe markten en doelgroepen aanboren
- Diversificatie: nieuwe markt, nieuw product. Nieuw product introduceren op een nieuwe markt.

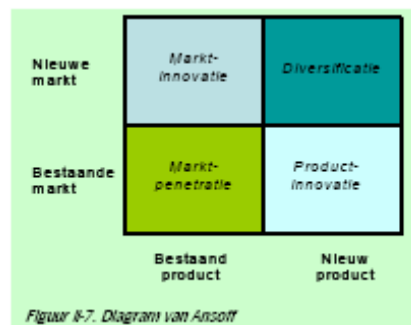


Fig. 3. Een viertal PMC's. Bron: de Wolf en Schoorlemmer, 2008

Volgens de Wolf en Schoorlemmer (2008) zijn er een drietal aandachtsgebieden of elementen binnen PMC's te benoemen die een belangrijke rol spelen bij de ontwikkeling van een goede combinatie:

- Het product of de dienst in fysieke vorm
- De markt, bijvoorbeeld door marktanalyse, marketing, ketenvorming en afspraken met afnemers
- De middelen, zoals de organisatie van mensen, geld, locatie, tijd en andere productiefactoren

Literatuur

- Bareld van der Ploeg. *Verbreed agrarisch ondernemerschap, context en inhoud*. In: Lauwere, C. de, K. Verhaar en H. Drost (red.). *Het Mysterie van het Ondernemerschap*. IMAG Rapport 2002 - 02
- Gerard McElwee. *Developing entrepreneurial skills of farmers. A Literature review of entrepreneurship in agriculture*. SSPE-CT-2005-006500. 2005
- Ministerie Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. *Kiezen voor Landbouw*. 2005
- Pieter de Wolf en Herman Schoorlemmer (red.). *Een Impuls voor Plattelands-ondernemers; methodiekbeschrijving en evaluatie van PlattelandImpuls*. PPO-375. 2008
- Wikipedia. zoekwoord: 'entrepreneur' - 29/5/2009