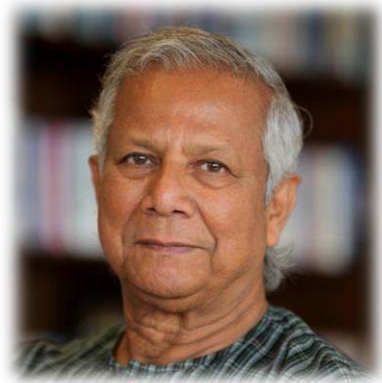




# จากวันนั้น...ถึงวันนี้ ธุรกิจของ Grameen Bank เป็นอย่างไร ?

## จากวันนั้น.....ถึงวันนี้ธุรกิจของ Grameen Bank มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ?



นับตั้งแต่ก่อตั้งในปี 2519 Grameen Bank ได้ริเริ่มโครงการสินเชื่อรายย่อย เพื่อให้คนยากจนในชนบทของบังกลาเทศสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อย่างทั่วถึง ซึ่งในอีก 30 ปีต่อมาความมุ่งมั่นนั้นได้สัมฤทธิ์ผล โดยมุฮัมหมัด ยูนุส ผู้ก่อตั้ง ได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพเมื่อปี 2549 จากนั้น Grameen Bank ยังคงพัฒนารูปแบบการให้สินเชื่อที่เหมาะสมและหลากหลายต่อคนยากจน รวมถึงการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมอื่นๆ และเมื่อก้าวเข้าสู่ยุคแห่งเทคโนโลยี Grameen ได้ปรับธุรกิจให้สอดคล้องกับโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป โดยมีบริการเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชน ซึ่งการดำเนินงานของธนาคารจะเป็นไปในทิศทางใด ท่ามกลางความเสี่ยงทั้งในด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ล้วนเป็นคนยากจน และท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจที่ผันผวน

### จากจุดเริ่มต้น (2519)

ริเริ่มโครงการสินเชื่อเพื่อช่วยเหลือคนยากจนในพื้นที่ชนบท เช่น สินเชื่อรายย่อย (Microcredit)



### เน้นการพัฒนา (2527-2538)

ให้สินเชื่อที่หลากหลายและบริการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต เช่น สินเชื่อที่อยู่อาศัย



### ก้าวสู่ยุคดิจิทัล (2539-ปัจจุบัน)

ดำเนินงานด้านโทรคมนาคมและการสื่อสาร รวมถึงพลังงานทดแทนในพื้นที่ชนบท เช่น การให้สินเชื่อเพื่อเช่าหรือซื้อโทรศัพท์มือถือ และช่วยให้ประชาชนเข้าถึงพลังงานแสงอาทิตย์และพลังงาน



ศูนย์วิจัยธนาคารออมสินได้รวบรวมข้อมูลประเภทสินเชื่อและธุรกิจเพื่อสังคมที่ Grameen Bank ดำเนินการผ่านธุรกิจทางการเงินแบบดั้งเดิมของธนาคารเองและการร่วมทุนกับองค์กรอื่น เพื่อขยายขอบเขตการให้บริการและช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุม โดยมีรายละเอียดดังนี้

## ประเภทสินเชื่อ

**Micro Credit** สินเชื่อวงเงินขนาดย่อมปราศจากดอกเบี้ย ที่ช่วยให้คนจนในชนบทเข้าถึงแหล่งเงินทุน



**Housing for the Poor** สินเชื่อที่อยู่อาศัยเพื่อคนยากจน โดย ณ ปี 2561 มีการขอสินเชื่อแล้ว 734,991 หลัง



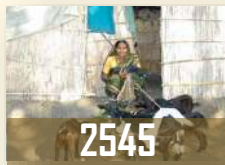
**Village Phone** สินเชื่อเพื่อเช่าหรือซื้อโทรศัพท์มือถือ เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลและการสื่อสาร และช่วยสร้างรายได้จากการให้บริการโทรคมนาคมแก่คนในหมู่บ้าน โดย ณ ปี 2561 มีการขอสินเชื่อแล้ว 1,943,913 เครื่อง



**Higher Education Loans** สินเชื่อเพื่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษาสำหรับบุตรหลานของสมาชิก Grameen Bank เพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายทั้งหมดตลอดระยะเวลาการศึกษา โดย ณ ปี 2561 มีการขอสินเชื่อแล้ว 54,143 ราย



**Struggling (Beggars) Member's Programme** สินเชื่อสร้างโอกาสสำหรับคนขอทาน คนพิการ และคนชรา โดยเฉพาะสตรีให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการนำไปสร้างอาชีพให้มีรายได้ โดย ณ ปี 2561 มีการขอสินเชื่อแล้ว 109,186 ราย



**Credit Programs for Self-Employment of The Recipients of Higher Education Loans** สินเชื่อเพื่อสร้างโอกาสสำหรับผู้จบการศึกษาและต้องการสร้างอาชีพ เช่น ธุรกิจขนาดย่อม



## ประเภทธุรกิจเพื่อสังคม



**Grameen telecom** ดำเนินธุรกิจด้านโทรคมนาคมและการสื่อสารในพื้นที่ชนบท เพื่อจัดหาโทรศัพท์ให้กับสมาชิกโดยเฉพาะลูกค้าของ Grameen Bank ที่ขอสินเชื่อ Village Phone โดยมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าสตรีเป็นหลัก



**Grameen Shakti** ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานทดแทน (พลังงานแสงอาทิตย์ และโรงไฟฟ้าพลังงานลม) ให้กับครัวเรือนในพื้นที่ชนบท ทำให้คนยากจนมีไฟฟ้าใช้ในราคาที่ย่อมเยา รวมถึงช่วยให้เข้าถึงบริการอินเทอร์เน็ต



**Grameen Phone** เป็นการร่วมทุนกับบริษัท Telenor ของประเทศนอร์เวย์ เพื่อให้บริการสัญญาณโทรศัพท์มือถือในประเทศบังคลาเทศ



**Grameen Shiksha** เป็นการส่งเสริมการพัฒนาการศึกษาในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มคนยากจนและผู้ด้อยโอกาสในพื้นที่ชนบท โดยมุ่งเน้นพัฒนาเด็กเล็ก/เด็กปฐมวัย



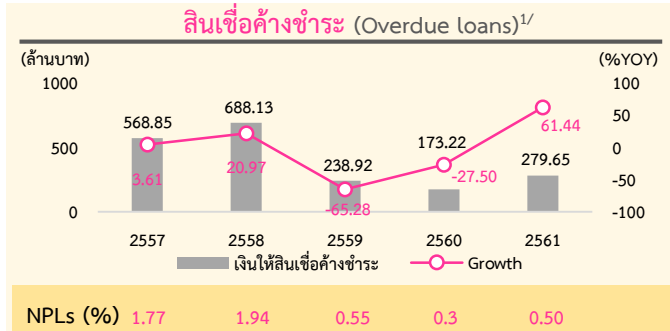
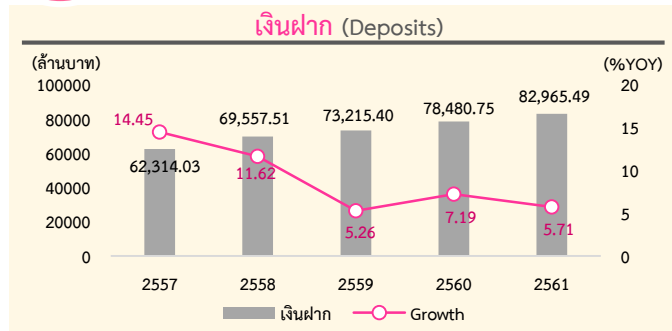
**Grameen Danone Foods** เป็นการร่วมทุนกับ Groupe Danone ประเทศฝรั่งเศส เพื่อผลิตโยเกิร์ตที่มีสารอาหารครบถ้วนและจำหน่ายในราคาถูก เพื่อช่วยลดปัญหาการขาดสารอาหารในกลุ่มเด็กยากจนในพื้นที่ชนบท



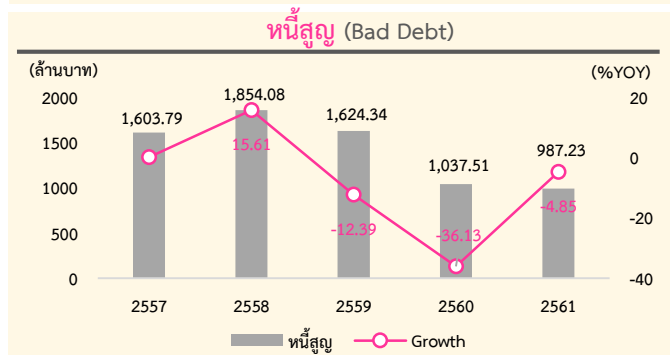
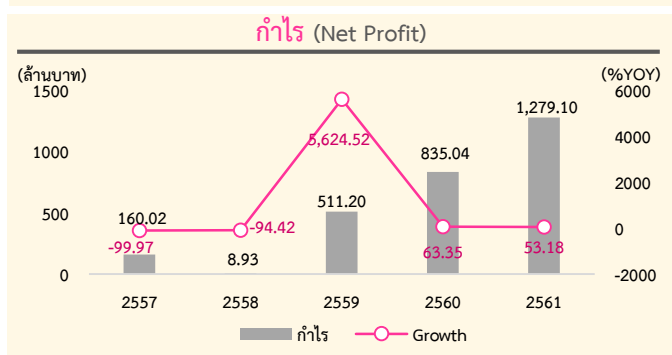
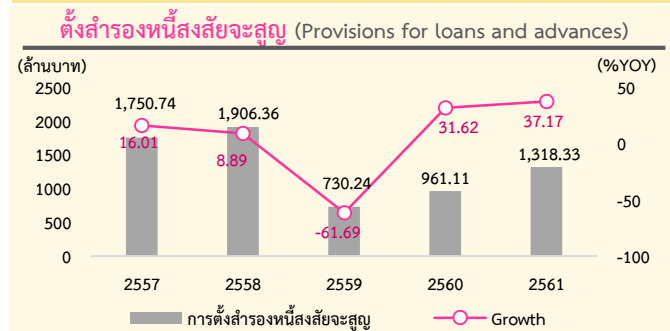
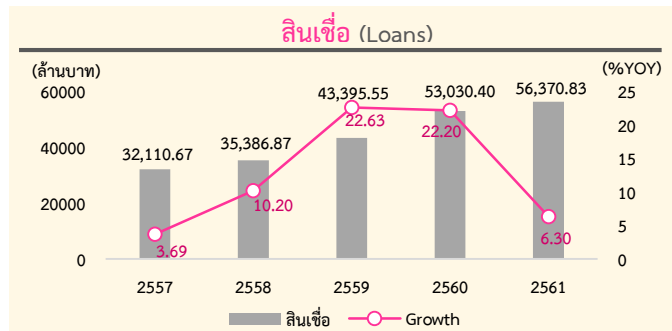
**Grameen Healthcare Services** ให้บริการดูแลสุขภาพแก่คนยากจนในพื้นที่ชนบทในราคาที่เหมาะสม โดยเน้นที่การรักษาโรคเกี่ยวกับดวงตา และการให้ความรู้ด้านการพยาบาลผ่านวิทยาลัยพยาบาล เป็นต้น



**Grameen Veolia Water** ดำเนินธุรกิจผลิตน้ำดื่มสะอาด ผ่านการใช้เทคนิคการบำบัดน้ำที่ทันสมัย ทำให้คนยากจนในพื้นที่ชนบทได้บริโภคน้ำดื่มสะอาดที่มีราคาถูก



NPLs (%) 1.77 1.94 0.55 0.3 0.50



ที่มา : รายงานประจำปี Grameen Bank ปี 2560 - 2561

หมายเหตุ : อัตราแลกเปลี่ยน 1 BDT = 0.367 THB ณ วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563

ภายใต้การดำเนินงานธุรกิจที่มีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นชนยากจน ทำให้หลายคนมองว่าความเสี่ยงในการดำเนินงานของ Grameen Bank น่าจะอยู่ในระดับสูง ด้วยเหตุดังกล่าว ศูนย์วิจัยธนาคารออมสินจึงได้ติดตามข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลัง 5 ปี (2557 - 2561) เพื่อวิเคราะห์ถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น

- **เงินให้สินเชื่อและเงินฝากเติบโตต่อเนื่อง** แต่เป็นไปในทิศทางที่ชะลอลง จากปัจจัยกดดันทางเศรษฐกิจของประเทศที่ประสบภาวะชะลอตัวจากภาวะเศรษฐกิจโลกจากการกีดกันทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน
- **กำไรสุทธิ** หากพิจารณาตั้งแต่ปี 2557 และปี 2558 พบว่ากำไรอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจาก**สินเชื่อค้างชำระ**ที่ปรับตัวสูงขึ้นต่อเนื่อง ส่งผลให้ Bangladesh Bank (ธนาคารกลางของบังคลาเทศ) ได้กำหนดให้ Grameen Bank ต้องทำการ**สำรองหนี้สงสัยจะสูญ**เพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้ค่าใช้จ่ายปรับตัวเพิ่มขึ้นและในปี 2558 Grameen Bank ที่แม้จะยังคงต้องกันสำรองหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น ธนาคารยังมีค่าใช้จ่ายจากการปรับขึ้นค่าจ้างของประเทศบังคลาเทศ (National Pay-scale หรือ National salary structure) ที่มีการปรับขึ้นราว 2 เท่าของค่าจ้างเดิมให้แก่พนักงานราว 21,000 คนทั่วประเทศ อย่างไรก็ตาม ธนาคารได้มีการ**ตัดหนี้สูญ (Bad Debt)** ในช่วงปี 2557 -2559 ส่งผลให้ภาระการกันสำรองของธนาคารเริ่มปรับลดลงในปี 2559 อีกทั้งการปล่อยสินเชื่อได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้ช่วยผลักดันให้ผลกำไรของธนาคารปรับตัวดีขึ้นในปี 2559 - 2561 โดยเฉพาะปี 2561 ที่มีกำไรเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการตัดหนี้สูญที่ทำให้ธนาคารสามารถนำเงินจากการกันสำรองไปสร้างรายได้ผ่านการปล่อยสินเชื่อได้มากขึ้น
- **สินเชื่อค้างชำระต่อสินเชื่อคงเหลือ (NPLs)** พบว่าอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก โดยมีค่าเท่ากับร้อยละ 1.77, 1.94, 0.55, 0.33 และ 0.50 ในปี 2557 - 2561 ตามลำดับ

หมายเหตุ : <sup>1/</sup>สินเชื่อค้างชำระ (Overdue loans) ของ Grameen Bank จะคิดจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระคืน **สินเชื่อส่วนบุคคล** เป็นระยะเวลา 10 งวดติดต่อกัน ส่วน**สินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการ** ที่มีการกำหนดงวดชำระคืนสินเชื่อเป็นรายสัปดาห์ รายปักษ์ และรายเดือน หากผู้กู้มีการผิดนัดชำระคืนสินเชื่อเป็นระยะเวลา 10 งวด 5 งวด และ 3 งวดติดต่อกัน ตามลำดับ จะถือเป็นเงินให้สินเชื่อที่ค้างชำระ



## วิเคราะห์งบการเงิน

หน่วย : ล้านบาท

	2559	2560	2561
Total Assets	84,175.46	87,940.20	96,724.27
(% Growth)	3.84%	4.47%	9.99%
Total Liabilities	79,644.63	82,696.31	90,325.15
(% Growth)	3.51%	3.83%	9.23%
Equity	4,530.83	5,243.89	6,399.12
(% Growth)	9.96%	15.74%	22.03%
Paid up capital	313.35	316.41	329.60
(% Growth)	2.15%	0.98%	4.17%
Return on equity : ROE	11.82%	17.09%	21.97%



ที่มา : รายงานประจำปี Grameen Bank ปี 2559 - 2561

หมายเหตุ : อัตราแลกเปลี่ยน 1 BDT = 0.367 THB ณ วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563

- เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของงบการเงิน พบว่า **สินทรัพย์** ของ Grameen Bank ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องนั้น ประกอบด้วยส่วนของ **หนี้สิน** ร้อยละ 94.62 โดยมีส่วนของผู้ถือหุ้นร้อยละ 5.38 แต่อย่างไรก็ตามส่วนของหนี้สินที่เกิดขึ้นนั้น ส่วนใหญ่เป็นเงินฝากร้อยละ 94.49 ของหนี้สินทั้งหมด ส่วนหนี้สินที่เกิดจากการกู้ยืมธนาคารและสถาบันการเงินอื่นและหนี้สินอื่นๆ นั้นอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก คือ ร้อยละ 5.51 ของหนี้สินทั้งหมด
- ส่วนของผู้ถือหุ้น** (Equity) เติบโตจาก 4,530.83 ล้านบาท ในปี 2559 เป็น 6,399.12 ล้านบาท ในปี 2561 แสดงให้เห็นถึงกำไรที่ยังคงเติบโตต่อเนื่อง โดย **มูลค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้ว** ปรับเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ซึ่งมีได้เกิดจากผลขาดทุนจากการดำเนินงาน แต่เกิดจากข้อกำหนดของ พรบ. ของ Grameen bank ที่ระบุว่าธนาคารควรเพิ่มระดับมูลค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้วให้อยู่ที่ระดับ 2,010 ล้านบาท
- อัตราผลตอบแทนส่วนผู้ถือหุ้น** (ROE) เพิ่มขึ้นต่อเนื่องจากร้อยละ 11.82 ในปี 2559 เป็น 21.97 ในปี 2561 แสดงให้เห็นถึงการที่ Grameen Bank มีความสามารถในการทำกำไรจากเม็ดเงินลงทุนได้เพิ่มสูงขึ้นในแต่ละปี



**กล่าวโดยสรุปได้ว่า** แม้ Grameen Bank จะมีกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มคนฐานรากที่ยากจน แต่ธนาคารยังคงสามารถรักษาระดับการเติบโตของธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง โดยเงินฝาก สินเชื่อมีการเติบโต แม้จะมีสินเชื่อค้างชำระเพิ่มขึ้นในช่วงปี 2557 และ 2558 จนทำให้ธนาคารมีการตัดหนี้สูญในระดับที่สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การตัดหนี้สูญได้ช่วยลดภาระในการกันสำรอง และเพิ่มโอกาสในการปล่อยสินเชื่อที่ซึ่งได้ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มสูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม อัตราส่วนสินเชื่อค้างชำระต่อสินเชื่อคงเหลือของธนาคารอยู่ในระดับต่ำ โดยปี 2557 และปี 2558 อยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 2 และหลังจากการตัดหนี้สูญที่เพิ่มขึ้นในปี 2557 - 2558 ระดับสินเชื่อค้างชำระต่อสินเชื่อคงเหลือได้ปรับลดลงมาอยู่ที่ราวร้อยละ 0.5 นอกจากนี้ ส่วนของผู้ถือหุ้นของธนาคารยังปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยแม้จะมีการเพิ่มทุน แต่สัดส่วนเป็นไปในระดับต่ำเมื่อเทียบกับสัดส่วนการเพิ่มขึ้นของส่วนของผู้ถือหุ้น อีกทั้งระดับ ROE ที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง แสดงให้เห็นความสามารถในการทำกำไรที่ดี ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานที่ค่อยๆ เติบโตขึ้น ส่วนหนึ่งน่าจะเป็นผลจากรูปแบบการให้บริการที่เข้าใจและเข้าถึงลูกค้าของ Grameen Bank เป็นสำคัญ



# ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของ Grameen Bank



## ให้บริการแบบ Door to Door

มีการจัดตั้งศูนย์บริการในระดับชุมชนเพื่อเป็นเครือข่ายในการดำเนินงานในแต่ละหมู่บ้าน โดยพนักงานจะลงพื้นที่เข้าพูดคุยกับคนยากจนในชุมชน เพื่อสำรวจความต้องการของคนในชุมชน ทำให้ Grameen Bank เข้าใจและเข้าถึงลูกค้า และสามารถเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินของลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและตรงจุด



## เชื่อมโยงธุรกิจทางการเงินสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ผ่านการทำ CSR

เชื่อมโยงการให้บริการสู่การค้าเงินธุรกิจเพื่อสังคมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชน ผ่านการสร้างโอกาสทางธุรกิจและการจ้างงานสำหรับคนยากจนในชนบท โดยเน้นการสร้างสวัสดิการและลดค่าใช้จ่ายให้กับสมาชิก นอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของสถาบันการเงิน



## เน้นการรวมกลุ่มและการสร้างวินัย

การรวมกลุ่มจะต้องมีสมาชิกไม่ต่ำกว่า 5 คน เมื่อสมาชิกมีการกู้เงินจะต้องรับผิดชอบในการค้ำประกันร่วมกัน ซึ่งหากสมาชิกคนใดคนหนึ่งไม่สามารถชำระหนี้ได้ สมาชิกที่เหลือก็จะไม่ได้รับสิทธิในการกู้เงินครั้งต่อไป รวมถึงสมาชิกทุกคนจะต้องมีการออมเงินก่อนที่จะกู้เงิน รวมถึงหากมีประวัติการชำระหนี้ดีต่อเนื่อง สมาชิกจะได้รับวงเงินกู้เพิ่มสูงขึ้น



## มีระบบการดำเนินงานด้านสินเชื่อที่ยืดหยุ่นสำหรับสมาชิก

ในกรณีที่ผู้กู้มีปัญหาชำระคืนเงินกู้ ธนาคารสามารถให้กู้เงินเพิ่มและขยายระยะเวลาชำระคืนเงินกู้ให้นานออกไปได้ ส่งผลให้ระดับสินเชื่อค้างชำระของธนาคารอยู่ในระดับต่ำ



## คิดดอกเบี้ยที่เหมาะสมกับผู้กู้แต่ละประเภท

คิดอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อตามความสามารถในการชำระหนี้ โดยเฉพาะสินเชื่อเพื่อการศึกษาและคนขอทานที่จะไม่มีการคิดดอกเบี้ย ส่วนสินเชื่อสำหรับผู้จบการศึกษาใหม่จะอยู่ในระดับต่ำ

ประเภทสินเชื่อ	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละต่อปี)
สินเชื่อเพื่อประกอบอาชีพ (IGA) <sup>1/</sup> ทั่วไป	20
สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย	8
สินเชื่อเพื่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษา	
- ในช่วงระยะเวลาการศึกษา	0
- หลังจบการศึกษา	5
สินเชื่อสำหรับคนขอทาน	0

หมายเหตุ : <sup>1/</sup> IGA หมายถึง Income Generating Activities ซึ่งเป็นสินเชื่อสำหรับใช้ในการประกอบอาชีพ หรือใช้ในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้

## มุมมองของศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน

จากการที่ธนาคารออมสินเป็นผู้นำในด้านการให้บริการแก่ลูกค้ารายย่อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าฐานราก ซึ่งเป็นกลุ่มที่สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าของ Grameen Bank ทำให้ธนาคารสามารถนำปัจจัยแห่งความสำเร็จบางส่วนของ Grameen Bank เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งเน้นให้ธนาคารมีการพัฒนาและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการเชื่อมโยงทางการเงินสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของลูกค้ากลุ่มฐานรากผ่านการทำ CSR

แนวทางการเชื่อมโยงธุรกิจธนาคารเข้ากับธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง

- โทรศัพท์** - ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่และเครือข่ายสัญญาณแก่ผู้มีรายได้น้อยให้สามารถเข้าถึงโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ตได้ในราคาถูก ผ่านการร่วมมือกับผู้ให้บริการ เช่น dtac AIS true CAT
- ไฟฟ้า** - เชื่อมโยงกับภาครัฐที่สนับสนุนให้ผู้มีรายได้น้อยเข้าถึงบริการด้านพลังงานและไฟฟ้า เช่น การตั้งโรงไฟฟ้าชุมชน ที่ชุมชนสามารถเข้าไปเป็นหุ้นส่วนในการประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าร่วมกับองค์กรของภาครัฐและภาคเอกชน
- โรงพยาบาล** - เชื่อมโยงกับโรงพยาบาลรัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนให้ผู้มีรายได้น้อยเข้าถึงบริการด้านสาธารณสุข เช่น การตรวจรักษาตาและฟัน ในราคาสมาชิก เป็นต้น

**การดำเนินการของธนาคารออมสิน**

- เป็นผู้ให้บริการทางการเงินผ่านการรับชำระเงิน (Payment Gateway) ระหว่างผู้มีรายได้น้อยและหน่วยงานที่มีการเชื่อมโยงทางธุรกิจ
- สร้าง Platform เพื่อรองรับการลงทะเบียน โดยมุ่งเน้นการลงทะเบียนผ่านโทรศัพท์ทั้งแบบ Smart Phone และ Traditional Phone (โทรศัพท์มือถือแบบธรรมดา) เช่น ลูกค้าที่มี Smartphone ให้ลงทะเบียนผ่าน Mymo ส่วนลูกค้าที่ใช้ Traditional Phone ให้ยืนยันตัวตนผ่าน SMS เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้า และนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และประเมินและวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานเกี่ยวกับผู้มีรายได้น้อยของธนาคาร

## แหล่งที่มาของข้อมูล

- <https://www.yunusb.com/prof-muhammad-yunus>
- <http://www.tcdc.or.th/>
- <http://www.grameen.com/>
- <http://www.grameenshikkha.com/>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Grameen\\_Danone](https://en.wikipedia.org/wiki/Grameen_Danone)
- <https://www.rightlivelivelihoodaward.org/laureates/grameen-shakti/>
- <http://www.grameen.veolia.com.bd/>

## เครดิตรูปภาพ

- <https://www.flaticon.com/>
- <https://www.wsj.com/articles/a-1-billion-experiment-in-philanthropic-investing-1491580654>
- <https://www.grameen-bank.net/village-phones-2/>
- <https://grameensocialbusiness.wordpress.com/>
- <https://www.empirestatetribune.com/>
- <http://gtctrust.com/>
- <http://602communications.com/grameen-shakti-social-enterprise/grameen-shakti-2/>
- <https://www.2ei.veolia.com/>
- <https://www.thetimes.co.uk/>
- <https://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/08/22/an-attack-on-grameen-bank-and-the-cause-of-women/>