

گزارش تحلیلی
بازار اقتصاد دیجیتال عراق؛
فرصت‌های ورود، الزامات
رقابتی و نقشه راه عملیاتی



معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران





معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

گزارش تحلیلی بازار اقتصاد دیجیتال عراق؛ فرصت‌های ورود، الزامات رقابتی و نقشه راه عملیاتی برای شرکت‌های ایرانی

از طریق پست الکترونیکی زیر می‌توانید پیشنهادها و نظرات اصلاحی خود را به واحد

مربوطه منعکس نمایید:

economic_research@tccim.ir

مواضع این گزارش، الزاما مواضع اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران نیست.
استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.

محمد عبده ابطحی

مسئول میز انقلاب چهارم صنعتی

تیر ۱۴۰۵



فهرست مطالب

خلاصه مدیریتی	۶
اصطلاحات و کلمات اختصاری گزارش	۱۳
1- مقدمه و مأموریت گزارش	۱۶
1-1- پرسش تصمیم	۱۶
1-2- تعریف عملیاتی اقتصاد دیجیتال عراق	۱۶
1-3- روش و منابع	۱۶
1-4- حدود تحلیل	۱۷
2- منطق اقتصادی بازار دیجیتال عراق	۱۷
2-1- بازار خدماتی بزرگ با وابستگی وارداتی	۱۷
2-2- جمعیت جوان و مصرف موبایل محور	۱۷
2-3- سیاست عمومی در حال چرخش از نقد به دیجیتال	۱۷
2-4- چرا اکنون؟	۱۸
3- ارزیابی بلوغ بازار در پنج لایه	۱۸
3-1- زیرساخت دیجیتال	۲۰
3-2- مهارت و کارآفرینی	۲۰
4- تجارت الکترونیک و تجارت اجتماعی	۲۰
4-1- اندازه بازار و کیفیت آمار	۲۰
4-2- تجارت اجتماعی؛ فرصت و دام	۲۱
4-3- مدل های درآمدی مناسب	۲۳
5- پرداخت دیجیتال و فین تک	۲۳
5-1- رشد عرضه، ضعف استفاده عمیق	۲۳
5-2- جهت گیری مقرراتی	۲۴
5-3- فرصت های پرداختی قابل توصیه و غیرقابل توصیه	۲۵
5-4- ریسک انطباق و تسویه	۲۵
6- لجستیک، اعتماد و حمایت از مصرف کننده	۲۶
6-1- لجستیک به عنوان گلوگاه اقتصاد دیجیتال	۲۶
6-2- فرصت «سیستم عامل عملیات تجارت»	۲۶



- 6-3- اعتماد به عنوان محصول ۲۶
- 6-4- شاخص‌های اقتصادی پایلوت لجستیک ۲۶
- 7- خدمات دیجیتال بنگاهی و دولتی ۲۷
- 7-1- دیجیتالی‌سازی توزیع و عمده‌فروشی ۲۷
- 7-2- دولت الکترونیک و خدمات عمومی ۲۷
- 7-3- امنیت سایبری، داده و تداوم کسب‌وکار ۲۷
- 7-4- ابر و مرکز داده ۲۷
- 8- صادرات خدمات ICT عراق؛ تفسیر بازار از منظر عرضه داخلی ۲۷
- ۹- رقابت و معماری ورود شرکت‌های ایرانی ۳۰
- 9-1- نقشه رقابت؛ بازار خالی نیست ۳۰
- 9-2- ماهیت رقابت ۳۱
- 9-3- تفکیک سه جغرافیای ورود ۳۱
- 9-4- مقایسه مدل‌های ورود ۳۱
- 9-5- معماری انطباق ۳۱
- 10- ۹. اولویت‌بندی فرصت‌ها ۳۲
- 10-1- معیارها ۳۲
- 10-2- سبد پیشنهادی سه پایلوت ۳۳
- 11- درس‌های حضور ایران و مدل هم‌افزایی ۳۴
- 11-1- الگوهای تکرارشونده شکست ۳۴
- 11-2- کنسرسیوم پروژه‌محور، نه فهرست شرکت‌ها ۳۴
- ۱۲- طراحی نشست تخصصی نتیجه‌محور ۳۶
- 12-1- اصل طراحی ۳۶
- 12-2- ترکیب دعوت‌شدگان ۳۶
- 12-3- سوال‌های کلیدی ۳۷
- 13- نقشه راه عملیاتی ۲۴ ماهه ۳۷
- 13-1- منطق مرحله‌ای ۳۷
- 13-2- اقدامات ۹۰ روزه اتاق تهران ۳۸
- 14- ریسک‌ها، شاخص‌ها و سازوکار پایش ۳۸
- 14-1- نقشه ریسک ۳۸

- 14-2- داشبورد شاخص ها ۴۰
- 14-3- چرخه تصمیم گیری ۴۱
- 14-4- تمرکز یا ورود همه جانبه؟ ۴۱
- 14-5- مسیر پیشنهادی ورود شرکت های ایرانی ۴۲
- 14-6- نقش اتاق تهران، اتاق مشترک و اتاق های عراقی ۴۳
- 14-7- برنامه ۹۰ روزه پیش از همایش یا نشست بزرگ ۴۵
- 14-8- شروط ورود شرکت های ایرانی به برنامه ۴۶
- 15- جمع بندی و تصمیم های پیشنهادی ۴۶
- 16- منابع ۴۸



خلاصه مدیریتی

این گزارش با هدف ارزیابی بازار اقتصاد دیجیتال عراق، شناسایی فرصت‌های قابل‌دستیابی برای شرکت‌های ایرانی و طراحی سازوکار اجرایی ورود سازمان یافته به این بازار تهیه شده است. پرسش محوری آن است که شرکت‌های ایرانی در کدام بخش‌ها مزیت رقابتی دارند، با چه مدل کسب‌وکار و ترتیبات نهادی باید وارد شوند، موانع اصلی چیست و اتاق بازرگانی تهران چگونه می‌تواند هزینه و ریسک ورود را کاهش دهد.^۱

جمع‌بندی گزارش آن است که عراق بازاری بزرگ، جوان، موبایل‌محور و رو به رشد است، اما زیرساخت‌های اعتماد، پرداخت، حمایت از مصرف‌کننده، لجستیک و یکپارچگی عملیاتی آن متناسب با رشد تقاضای دیجیتال توسعه نیافته است. بنابراین فرصت اصلی شرکت‌های ایرانی نه ایجاد یک پلتفرم عمومی دیگر، بلکه حل گلوگاه‌های میان فروشنده، مشتری، شرکت توزیع، بانک، شرکت پرداخت و نهاد تنظیم‌گر است.

۱) ویژگی‌های اصلی بازار

عراق حدود ۴۶ میلیون نفر جمعیت، نزدیک به ۳۴ میلیون کاربر اینترنت و بیش از ۴۶ میلیون اتصال تلفن همراه دارد. نفوذ اینترنت حدود ۷۵ درصد و تعداد اتصالات موبایل بیش از جمعیت کشور است؛ از این رو، مانع اصلی توسعه اقتصاد دیجیتال دیگر صرفاً دسترسی نیست، بلکه کیفیت استفاده، اعتماد، پرداخت، تحویل و قابلیت اتکای خدمات است (Central Bank of Iraq [CBI], 2025؛ نویدی، ۱۴۰۵).

جمعیت جوان، گسترش تلفن هوشمند، شبکه‌های اجتماعی و پرداخت الکترونیکی، تجارت دیجیتال را به بخشی مهم از بازار مصرف عراق تبدیل کرده است. با این حال، بخش بزرگی از فروش آنلاین از طریق صفحات شبکه‌های اجتماعی و فروشندگان غیررسمی انجام می‌شود و سفارش، پرداخت، تحویل و بازگشت کالا در یک سامانه یکپارچه ثبت نمی‌شود.

مرکز البیان اندازه بازار تجارت الکترونیکی عراق را حدود ۵۲۸.۴ میلیون دلار در سال ۲۰۲۳ و ۶۵۴.۶ میلیون دلار در پایان ۲۰۲۵ برآورد کرده است. شفق‌نیوز نیز از عبور درآمد بازار از ۷۰۰ میلیون دلار در سال ۲۰۲۴ و امکان رسیدن آن به بیش از یک میلیارد دلار خبر داده است. به دلیل تفاوت تعاریف و ضعف آمار رسمی، این ارقام باید به‌عنوان برآورد بازار تلقی شوند (Saleh, 2025; Shafaq News, 2026).

گزارش شفق‌نیوز مهم‌ترین مسائل بازار را چنین نشان می‌دهد: فروشندگان فاقد هویت، مغایرت کالا با مشخصات، بسته‌شدن صفحات پس از فروش، نبود سیاست روشن بازگشت و استرداد، امتناع مشتری از تحویل سفارش و نامشخص بودن مسئولیت شرکت توزیع. در نتیجه، رشد بازار از توسعه زیرساخت اعتماد و عملیات جلو افتاده است.

۲) پارادوکس اتصال بالا و عمق پایین خدمات رسمی

^۱ این گزارش، سند تصمیم‌یار بازار است و جایگزین نظر حقوقی، مالیاتی، بانکی یا تحریمی برای یک معامله مشخص نیست. هر پروژه باید پیش از تعهد مالی یا قراردادی، از نظر مجوزهای عراقی، مالکیت ذی‌نفع نهایی، KYC/AML، محدودیت‌های ارزی و تحریم‌های قابل‌اعمال، بررسی شود.



تحول پرداخت دیجیتال عراق طی دو سال اخیر شتاب گرفته است. تعداد حساب‌های بانکی از حدود ۸.۸ میلیون در سال ۲۰۲۲ به ۱۳.۳ میلیون در سال ۲۰۲۳، کیف پول‌های الکترونیکی از حدود ۳ میلیون به ۵ میلیون و کارت‌های بانکی به حدود ۱۹.۸ میلیون رسیده است. تعداد پایانه‌های فروش نیز در سال ۲۰۲۳ حدود ۲۳ هزار دستگاه بوده است (CBI, 2024).

در سال ۲۰۲۴، تعداد تراکنش‌های کارت‌های محلی از ۱۸.۶ میلیون به ۵۸.۴ میلیون و ارزش آنها از ۹.۶ تریلیون به ۲۱.۱ تریلیون دینار افزایش یافت. انتقال‌های مالی از طریق تلفن همراه و کیف پول نیز از ۱۳.۲ میلیون به ۲۵.۴ میلیون تراکنش رسید (CBI, 2025).

با وجود این رشد، تنها حدود ۱۱ درصد افراد در خانواری با حساب بانکی یا پول موبایلی زندگی می‌کنند و ۵۴ درصد دارندگان حساب در ماه پیش از بررسی هیچ تراکنشی انجام ن داده‌اند. راهبرد شمول مالی عراق افزایش مالکیت حساب رسمی به ۵۰ درصد تا سال ۲۰۳۰ را هدف‌گذاری کرده است (CBI, 2025).

شکل ۱ شکاف محوری بازار را نشان می‌دهد: اتصال و حتی انجام نوعی پرداخت دیجیتال بسیار جلوتر از مالکیت حساب رسمی است. بنابراین راهبرد ورود نباید صرفاً بر جذب کاربر متصل بنا شود؛ بلکه باید موانع اعتماد، پذیرندگی، تجربه کاربری و کاربرد روزمره را حل کند.

نمایش شماتیک فاصله ساختاری



شکل ۱. پارادوکس اتصال بالا و عمق پایین خدمات مالی رسمی در عراق
منبع: برگرفته از (CBI (2025) شاخص‌ها ماهیت یکسان ندارند و صرفاً برای نمایش فاصله ساختاری کنار هم قرار گرفته‌اند.

۳) جایگاه عراق در صادرات خدمات ICT

ارزش صادرات خدمات ICT عراق پس از رسیدن به ۱۸۹.۴ میلیون دلار در سال ۲۰۲۱، در سال ۲۰۲۴ به ۹۲.۴ میلیون دلار کاهش یافته است. سهم این خدمات از کل صادرات خدمات نیز از ۳.۶۶ درصد به ۰.۹۱ درصد رسیده است (World Bank, 2026).



این روند به معنای کوچک بودن تقاضای داخلی فناوری نیست، اما نشان می‌دهد عراق هنوز یک قطب بالغ صادرات دیجیتال نیست. فرصت اصلی برای ایران در شرایط فعلی عبارت است از:

- ❖ فروش و اجرای راهکار در بازار داخلی عراق؛
- ❖ بومی‌سازی محصول و انتقال دانش؛
- ❖ تشکیل تیم‌های مشترک ایرانی-عراقی؛
- ❖ ارائه پشتیبانی، نگهداری و آموزش مستمر؛
- ❖ توسعه تدریجی ظرفیت شریک عراقی.

بنابراین مدل «فروش نرم‌افزار از ایران و تحویل محصول» نسبت به مدلی شامل حضور محلی، شریک معتبر، توافق سطح خدمت و درآمد تکرارشونده، شانس موفقیت کمتری دارد.

۴) رقابت و ساختار بازار

بازار عراق خالی از بازیگر نیست. پلتفرم‌هایی مانند Baly، Miswag و Lezzoo و Toters در حوزه بازارگاه، تاکسی اینترنتی، تحویل، تجارت B2B و خدمات دیجیتال فعال‌اند. تا مه ۲۰۲۶ نیز دست کم ۲۰ ارائه‌دهنده پرداخت دارای مجوز بانک مرکزی عراق فعالیت داشته‌اند (CBI, 2026).

ورود با نسخه مشابه یک بازارگاه عمومی، سوپراپ یا کیف پول موجود، مستلزم سرمایه‌گذاری سنگین در جذب مشتری، بازاریابی، شبکه فروشنده، لجستیک، مجوز و پشتیبانی است. مزیت شرکت‌های ایرانی بیشتر در راهکارهای فنی و عملیاتی میان‌لایه‌ای قرار دارد؛ خدماتی که فعالیت بازیگران عراقی را تقویت می‌کنند، نه الزاماً جایگزین آنها می‌شوند.

۵) فرصت‌های اولویت‌دار

❖ اولویت نخست: عملیات تجارت و توزیع B2B و B2B2C

مناسب‌ترین نحوه ورود، دیجیتالی کردن عملیات فروش، سفارش و توزیع است:

- مدیریت سفارش، مشتری و موجودی؛
- انبارداری و تخصیص کالا؛
- برنامه‌ریزی ناوگان و رهگیری تحویل؛
- تأیید سفارش پیش از ارسال؛
- ثبت دلایل تحویل ناموفق؛
- جمع‌آوری و تطبیق وجوه پرداخت در محل؛
- مدیریت مرجوعی و استرداد؛
- خدمات مشتری و رسیدگی به شکایت؛
- داشبورد عملکرد فروشنده و شرکت تحویل.



این خدمات برای واردکنندگان، عمده فروشان، توزیع کنندگان، شرکت های لجستیکی و پلتفرم ها خریدار مشخص دارند و بدون نیاز به جذب گسترده مصرف کننده می توانند از محل پیاده سازی، اشتراک و پشتیبانی درآمد ایجاد کنند.

❖ اولویت دوم: اعتماد، هویت و امنیت

احراز هویت فروشنده، اعتبارسنجی، شناسایی تقلب، امنیت API، ثبت شواهد سفارش، مدیریت شکایت و کنترل کیفیت خدمت، دومین حوزه مناسب است. اعتماد در این بازار نه یک پیام تبلیغاتی، بلکه نتیجه کنترل هایی است که احتمال فروشنده جعلی، تراکنش مشکوک، مغایرت کالا و اختلاف غیرقابل رسیدگی را کاهش می دهد.

❖ اولویت سوم: پرداخت و پذیرندگی از مسیر شریک مجاز

فرصت های این حوزه شامل مدیریت پذیرنده، QR، اتصال پرداخت به سفارش، تطبیق تراکنش، تحلیل رفتار و مقابله با تقلب است. ورود باید از طریق بانک یا شرکت پرداخت دارای مجوز عراقی انجام شود. تأسیس کیف پول مستقل ایرانی یا نگهداری مستقیم وجوه مشتری، به دلیل الزامات بانک مرکزی، مبارزه با پول شویی، احراز مشتری، تحریم و ریسک تسویه توصیه نمی شود.

۶) حوزه های نامناسب برای ورود فوری

در مرحله نخست، ورود به موارد زیر توصیه نمی شود:

- بازارگاه عمومی B2C و سوپر اپ؛
- کیف پول مستقل؛
- سرمایه گذاری مستقیم در مرکز داده بزرگ؛
- ابر پروژه های دولت دیجیتال بدون خریدار لنگر؛
- پروژه های سرمایه بر با دوره بازگشت طولانی.

این حوزه ها پس از ایجاد سابقه محلی، اثبات درآمد، تشکیل تیم عراقی و شناخت مقررات قابل بررسی اند.

۷) راهبرد ورود: تمرکز مسئله محور و توسعه مرحله ای

ورود هم زمان به تجارت الکترونیک، فین تک، لجستیک، امنیت، ابر و دولت دیجیتال موجب پراکندگی منابع و افزایش هزینه هماهنگی می شود. در مقابل، تمرکز بر یک محصول بسته نیز وابستگی به یک مشتری یا شریک را افزایش می دهد.

راهبرد مناسب، تمرکز بر مسئله «عملیات تجارت و توزیع» با معماری ماژولار است. ماژول های اعتماد، پرداخت، امنیت و بازارگاه B2B پس از اثبات نتیجه افزوده می شوند. این مدل:

۱. از مسئله ای با خریدار و بودجه مشخص آغاز می شود؛
۲. ریسک سرمایه گذاری و مقررات را محدود می کند؛
۳. امکان توسعه محصول، صنعت و جغرافیا را فراهم می سازد.

۸) مدل پیشنهادی حضور شرکت های ایرانی

تجربه حضور شرکت‌های ایرانی نشان می‌دهد نزدیکی جغرافیایی و فرهنگی به تنهایی مزیت پایدار نیست. فروش از طریق واسطه نامعتبر، حضور کوتاه مدت، نبود خدمات پس از فروش، رقابت میان شرکت‌های ایرانی، مسیر مالی مبهم و انتظار حمایت نامحدود دولتی از عوامل شکست بوده‌اند.

مدل پیشنهادی بر شش اصل استوار است:

۱. شناسایی خریدار پیش از تشکیل کنسرسیوم: نقطه شروع باید مسئله، بودجه و شاخص موفقیت باشد.
۲. اعتبارسنجی شریک عراقی: ثبت، مالکیت، ذی نفع نهایی، مجوز، دعاوی، توان فروش و مسیر تسویه بررسی شود.
۳. اجرای پایلوت پرداخت شده: هر پایلوت باید بودجه، داده خط پایه، مسئول، زمان، KPI و معیار توقف داشته باشد.
۴. بومی سازی کامل: زبان عربی، دینار عراق، ساختار نشانی، پرداخت در محل، مالیات، مرجوعی و کیفیت اینترنت لحاظ شود.
۵. حضور و پشتیبانی محلی: تیم عربی زبان، آموزش، SLA و سرمایه در گردش حداقل شش ماهه ضروری است.
۶. سرمایه گذاری مرحله‌ای: ثبت شرکت مشترک یا سرمایه گذاری سنگین پس از موفقیت پایلوت و ایجاد درآمد تکرارشونده انجام شود.

۹) نقشه راه عملیاتی ۲۴ ماهه

جدول ۱. نقشه راه عملیاتی ۲۴ ماهه

مرحله	زمان	اقدامات کلیدی	خروجی
اعتبارسنجی	ماه ۰ تا ۳	تشکیل PMO، مصاحبه بازار، شناسایی خریدار، غربال شرکت‌ها و اعتبارسنجی شریک	سه فرصت دارای خریدار، بودجه، شریک، KPI و مسیر انطباق
طراحی کنسرسیوم	ماه ۳ تا ۶	انتخاب اعضای مکمل، تعیین رهبر، تقسیم کار، درآمد، مالکیت سرنخ و قواعد خروج	کنسرسیوم پروژه محور و قرارداد پایلوت
اجرای پایلوت	ماه ۶ تا ۱۲	پیاده سازی محدود، آموزش، سنجش شاخص‌ها و اصلاح محصول	مرجع پروژه عراقی و اثبات فنی-اقتصادی
توسعه خدمات مجاور	ماه ۱۲ تا ۱۸	افزودن احراز هویت، ضد تقلب، پذیرندگی و پرداخت یکپارچه	افزایش درآمد تکرارشونده
مقیاس بخشی	ماه ۱۸ تا ۲۴	توسعه به شهرها و صنایع جدید و ایجاد شرکت پروژه‌ای یا سرمایه گذاری مشترک	مدل پایدار حضور

در ۹۰ روز نخست، خروجی اصلی نباید صرفاً همایش باشد. بسته داده بازار، حداقل ۳۰ مصاحبه، سه پایلوت تعریف شده، فهرست شرکت‌های واجد صلاحیت و مسیر حقوقی و مالی باید آماده شود.

۱۰) نقش اتاق تهران و سایر نهادها

اتاق تهران نباید فروشنده، پیمانکار یا ضامن درآمد شرکت‌ها شود. نقش مناسب آن، مدیریت برنامه دسترسی به بازار است. پیشنهاد می‌شود «مرکز دسترسی به بازار اقتصاد دیجیتال عراق» یا PMO با مأموریت ۲۴ ماهه تشکیل شود.

وظایف اتاق تهران به شرح زیر است:

- ◀ رصد بازار، مقررات، رقبا و پروژه‌ها؛
- ◀ جمع‌آوری و تحلیل داده؛
- ◀ اعتبارسنجی خریدار و شریک؛
- ◀ ارزیابی آمادگی شرکت‌های ایرانی؛
- ◀ طراحی کنسرسیوم و قراردادهای نمونه؛
- ◀ هماهنگی نشست‌های مسئله‌محور؛
- ◀ پایش پایلوت‌ها و تسهیل حل اختلاف.

اتاق مشترک ایران و عراق باید خریداران و شرکای معتبر را شناسایی و مسائل محلی را پیگیری کند.

اتاق‌ها و تشکلهای عراقی باید تقاضای واقعی، شرکت‌های معتبر و بنگاه‌های پایلوت را معرفی کنند.

تشکل‌های فاوا مسئول ارزیابی فنی و تکمیل زنجیره توانمندی‌اند.

رایزنی بازرگانی و دستگاه‌های دولتی باید دسترسی به تنظیم‌گران، مقررات و مناقصات را تسهیل کنند.

سرمایه‌گذاری، فروش، تحویل، پشتیبانی و نتیجه تجاری همچنان مسئولیت شرکت‌ها است.

(۱۱) کنسرسیوم و نشست تخصصی

کنسرسیوم باید حول یک پروژه مشخص تشکیل شود، نه یک فهرست عمومی از شرکت‌ها. هر کنسرسیوم به شرکت رهبر، مدیر پروژه، مسئول تجاری، مسئول فنی و شریک عراقی نیاز دارد. مالکیت سرنخ، تقسیم درآمد، مالکیت فکری، سطح خدمت، محرمانگی، عدم دورزدن، تضاد منافع و خروج عضو باید پیش از شروع تعیین شود.

انتخاب نامناسب اعضا، ناسازگاری مدل‌های کسب‌وکار و وابستگی زیاد به حمایت عمومی می‌تواند کنسرسیوم را به عامل شکست تبدیل کند (Forte & Oliveira, 2019; Guimarães et al., 2021; Shamshiri et al., 2024).

برای سازماندهی فعالیت‌ها می‌توان نشست تخصصی برگزار کرد که این نشست باید پس از شناخت اولیه بازار برگزار شود و شامل دو بخش باشد:

- ارائه کوتاه وضعیت بازار و مقررات؛
 - میزهای بسته مسئله‌محور با حضور خریداران و شرکت‌های منتخب.
- خروجی نشست باید سه شناسنامه پایلوت، فهرست شرکای تأییدشده، مسئول اقدامات، برنامه ۹۰ روزه و سازوکار گزارش‌دهی باشد.

(۱۲) ریسک‌ها و شروط حمایت

ریسک‌های اصلی عبارت‌اند از تحریم و تسویه، شریک نامعتبر، امنیت سایبری، تغییر مقررات، اختلاف اعضای کنسرسیوم، وابستگی فناوری، نوسان هزینه و نرخ بالای مرجوعی یا عدم تحویل.

حمایت اتاق باید به شروط زیر وابسته باشد:

- ❖ سابقه پروژه قابل استعلام؛
- ❖ محصول عملیاتی؛
- ❖ تیم عربی زبان یا برنامه حضور محلی؛
- ❖ توان تأمین شش ماه عملیات؛
- ❖ قرارداد شفاف کنسرسیوم؛
- ❖ معماری امنیت و SLA قابل ممیزی؛
- ❖ پایلوت پرداخت شده با KPI و معیار توقف؛
- ❖ همکاری با نهاد مالی مجاز؛
- ❖ بررسی مالکیت، AML/KYC، مالیات، مجوز و تحریم.

(۱۳) جمع بندی تصمیم محور

بازار اقتصاد دیجیتال عراق فرصت واقعی برای شرکت های ایرانی ایجاد کرده است، اما این فرصت بیشتر از **فاصله میان رشد تقاضای دیجیتال و ضعف عملیات، پرداخت، لجستیک و اعتماد** ناشی می شود، نه از فقدان پلتفرم.

تصمیم های پیشنهادی عبارت اند از:

۱. ورود به بازار پس از اجرای مرحله اعتبارسنجی؛
۲. انتخاب عملیات تجارت و توزیع B2B/B2B2C به عنوان نقطه ورود؛
۳. تعویق بازارگاه عمومی، کیف پول مستقل و پروژه های سرمایه بر؛
۴. تشکیل PMO یا مرکز دسترسی به بازار با مأموریت ۲۴ ماهه؛
۵. تعریف سه پایلوت در حوزه مدیریت سفارش، لجستیک و پرداخت در محل (COD)، و اعتماد و پذیرندگی؛
۶. تشکیل کنسرسیوم پس از شناسایی خریدار؛
۷. مشروط کردن حمایت اتاق به شریک معتبر، مسیر تسویه، حضور محلی و KPI؛
۸. برگزاری نشست تخصصی به نقطه آغاز پروژه های قابل اندازه گیری.

مزیت شرکت های ایرانی در نزدیکی جغرافیایی، هزینه رقابتی و توان فنی است، اما این مزیت تنها با **تمرکز بر مسئله واقعی خریدار، شریک معتبر، حضور محلی، قرارداد پاسخ گو و مدیریت سازمان یافته بازار** به سهم پایدار تبدیل می شود. بخش های بعدی گزارش، داده های تفصیلی، ارزیابی فرصت ها، ساختار رقابت، مدل های ورود، معماری کنسرسیوم، نقشه راه، دفتر ریسک و شاخص های ارزیابی را ارائه می کند.

اصطلاحات و کلمات اختصاری گزارش

اصطلاح	عبارت کامل انگلیسی	معادل فارسی	تعریف
AML	Anti-Money Laundering	مقابله با پول شویی	مجموعه قوانین، کنترل‌ها و فرایندهایی برای شناسایی و جلوگیری از ورود وجوه نامشروع به نظام مالی است.
AML/KYC	Anti-Money Laundering / Know Your Customer	مقابله با پول شویی و شناخت مشتری	چارچوب مشترک احراز هویت و پایش مشتریان و تراکنش‌ها برای کاهش ریسک پول شویی، تقلب و تأمین مالی غیرقانونی است.
API	Application Programming Interface	رابط برنامه‌نویسی کاربردی	رابط فنی استاندارد که امکان تبادل داده و اتصال خودکار میان دو نرم‌افزار یا سامانه را فراهم می‌کند.
COD	Cash on Delivery	پرداخت در محل	به معنی پرداخت هنگام تحویل کالا یا پرداخت در محل است.
CRM	Customer Relationship Management	مدیریت ارتباط با مشتری	سامانه‌ای برای ثبت و مدیریت اطلاعات مشتری، تعاملات، فروش، خدمات پس از فروش، شکایات و وفادارسازی است.
Due Diligence	—	بررسی موشکافانه یا ارزیابی جامع پیش از معامله	بررسی نظام‌مند وضعیت حقوقی، مالی، تجاری، فنی، مالکیتی و اعتباری شریک یا پروژه پیش از عقد قرارداد یا سرمایه‌گذاری است.
IAM	Identity and Access Management	مدیریت هویت و دسترسی	مجموعه فرایندها و ابزارهایی برای احراز هویت کاربران و تعیین اینکه هر فرد به چه سامانه‌ها و داده‌هایی دسترسی دارد.
JV	Joint Venture	سرمایه‌گذاری مشترک یا شرکت مشترک	ترتیبی که در آن دو یا چند طرف برای اجرای یک فعالیت اقتصادی، منابع، ریسک، کنترل و منافع را به صورت مشترک تقسیم می‌کنند.
JV/SPV	Joint Venture / Special Purpose Vehicle	شرکت مشترک یا شرکت پروژه	ساختار حقوقی مشترکی برای اجرای پروژه در عراق، انعقاد قرارداد، جذب سرمایه و تفکیک مسئولیت‌ها و ریسک‌ها است.
KPI	Key Performance Indicator	شاخص عملکرد	معیار کمی یا کیفی برای سنجش میزان تحقق اهداف، پیشرفت پروژه و عملکرد شرکت یا خدمت است.
KYC	Know Your Customer	شناخت مشتری	فرایند احراز هویت، بررسی اطلاعات و ارزیابی ریسک مشتری پیش از ارائه خدمات مالی یا تجاری است.

اصطلاح	عبارت کامل انگلیسی	معادل فارسی	تعریف
OMS	Order Management System	سامانه مدیریت سفارش	نرم‌افزاری برای ثبت، پردازش، تخصیص، رهگیری، اصلاح و نهایی‌سازی سفارش‌های مشتریان است.
PMO	Project Management Office	دفتر مدیریت پروژه	واحدی برای برنامه‌ریزی، هماهنگی، استانداردسازی، پایش و گزارش‌دهی مجموعه پروژه‌ها و پایلوت‌ها است.
Reconciliation	—	تطبیق و مغایرت‌گیری مالی	فرایند مقایسه اطلاعات سفارش، پرداخت، تحویل و تسویه برای شناسایی و رفع اختلاف میان ثبت‌های مالی و عملیاتی است.
RegTech	Regulatory Technology	فناوری تنظیم‌گری یا فناوری انطباق	استفاده از فناوری برای اجرای خودکار الزامات قانونی، گزارش‌دهی، احراز هویت، پایش تراکنش و مدیریت ریسک انطباق است.
RMA	Return Merchandise Authorization	مجوز بازگشت کالا	فرایند رسمی صدور کد یا مجوز برای بازگرداندن، تعویض، تعمیر یا استرداد وجه کالای فروخته‌شده است.
SLA	Service Level Agreement	توافق‌نامه سطح خدمت	سندی قراردادی که سطح کیفیت، زمان پاسخ‌گویی، دسترس‌پذیری سامانه و مسئولیت‌های ارائه‌دهنده خدمت را مشخص می‌کند.
SOC	Security Operations Center	مرکز عملیات امنیت	واحدی برای پایش شبانه‌روزی رخدادهای امنیتی، شناسایی تهدید، پاسخ به حملات و مدیریت حوادث سایبری است.
SPV	Special Purpose Vehicle	شرکت با هدف خاص	شخصیت حقوقی مستقلی که برای اجرای یک پروژه، قرارداد یا سرمایه‌گذاری مشخص و تفکیک ریسک‌های آن ایجاد می‌شود.
TMS	Transportation Management System	سامانه مدیریت حمل و نقل	سامانه‌ای برای برنامه‌ریزی مسیر، تخصیص ناوگان، کنترل هزینه و رهگیری حمل و تحویل کالا است.
TMS/WMS	Transportation Management System / Warehouse Management System	سامانه‌های مدیریت حمل و نقل و انبار	مجموعه سامانه‌های یکپارچه برای مدیریت موجودی، انبارداری، برنامه‌ریزی ارسال و تحویل آخرین مایل است.
WMS	Warehouse Management System	سامانه مدیریت انبار	نرم‌افزاری برای مدیریت ورود و خروج کالا، مکان‌یابی موجودی، برداشت، بسته‌بندی و کنترل عملیات انبار است.



۱- مقدمه و مأموریت گزارش

۱-۱- پرسش تصمیم

پرسش این گزارش آن نیست که آیا اقتصاد دیجیتال عراق رشد خواهد کرد؛ شواهد اتصال، سیاست پرداخت و رفتار مصرف کننده پاسخ مثبت می دهند. پرسش تصمیم این است که کدام بخش های بازار برای شرکت های ایرانی قابل ورود، قابل دفاع و قابل وصول است و اتاق تهران چه سازوکاری باید ایجاد کند تا ورود شرکت ها از سطح ارتباطات و هیأت های تجاری به پروژه های پایدار برسد.

۱-۲- تعریف عملیاتی اقتصاد دیجیتال عراق

برای جلوگیری از محدود کردن تحلیل به فروشگاه اینترنتی، چارچوب پنج پایه بانک جهانی به کار گرفته شده است: زیرساخت دیجیتال، خدمات مالی دیجیتال، پلتفرم ها، مهارت های دیجیتال و کارآفرینی دیجیتال (World Bank, ۲۰۲۲). در این گزارش، لجستیک، اعتماد و تنظیم گری به عنوان لایه های افقی افزوده شده اند؛ زیرا در عراق همین لایه ها تعیین می کنند یک سفارش دیجیتال به درآمد وصول شده و مشتری تکرارشونده تبدیل می شود یا خیر.

۱-۳- روش و منابع

روش گزارش ترکیبی از مرور اسناد رسمی، تحلیل بازار، مرور ادبیات علمی، بررسی دو گزارش پیشین اتاق تهران و تبدیل شواهد به ماتریس فرصت و نقشه راه است. منابع اصلی شامل راهبرد شمول مالی بانک مرکزی عراق، گزارش اقتصادی سالانه بانک مرکزی، ارزیابی آمادگی تجارت الکترونیک آنکتاد، گزارش اقتصاد دیجیتال بانک جهانی، مقررات پرداخت دیجیتال، مطالعات عراقی و ادبیات کنسرسیوم های صادراتی است.

از آنجا که بازار عراق فاقد آمار رسمی یکپارچه تجارت الکترونیک است، در جدول ۲ منابع برحسب اعتبار و کاربرد تفکیک شده اند. این تفکیک برای جلوگیری از ارائه یک رقم برآوردی به عنوان واقعیت قطعی ضروری است.

جدول ۲. طبقه بندی منابع و سطح اطمینان داده ها

رده منبع	نمونه	کاربرد در گزارش	سطح اطمینان
رسمی عراقی	CBI، قوانین و مقررات	حساب ها، ابزار پرداخت، اهداف سیاستی، مجوزها	بالا؛ با توجه به تعریف شاخص
نهاد بین المللی	World Bank، UNCTAD، UNDP، OECD	چارچوب، مقایسه، زیرساخت، اصلاحات و نهادی	بالا تا متوسط
پژوهش علمی داوری شده	Al-Sabaawi et al؛ Forte & Oliveira	رفتار پذیرش، اعتماد، کنسرسیوم و موانع	متوسط تا بالا؛ بسته به نمونه
گزارش اتاق تهران	نویدی؛ علیزاده	ساختار اقتصاد، تجارت، رقابت و جهت گیری ایران	متوسط؛ مناسب زمینه سازی
اندیشکده/برآورد بازار	Al-Bayan Center	اندازه بازار، تجارت اجتماعی و روندها	متوسط؛ نیازمند راستی آزمایی
رسانه و اظهار نظر بازار	شفق نیوز و مصاحبه ها	شناسایی مسئله و تجربه عملی بازیگران	متوسط تا پایین برای عدد؛ بالا برای مسئله یابی

۱-۴- حدود تحلیل

تمرکز جغرافیایی اولیه بر بغداد، بصره و اربیل است. بغداد مرکز جمعیت، دولت و خدمات مالی؛ بصره گره تجارت، انرژی و لجستیک جنوب؛ و اربیل بازار متمایز اقلیم کردستان با محیط نهادی و رقابتی متفاوت است. تعمیم یک مدل واحد به کل عراق توصیه نمی‌شود. همچنین، اعداد و پیشنهادهای مالی در این گزارش به معنی امکان‌پذیری تحریمی یا بانکی یک شرکت یا معامله مشخص نیست.

۲- منطق اقتصادی بازار دیجیتال عراق

۱-۲- بازار خدماتی بزرگ با وابستگی وارداتی

اقتصاد عراق همچنان نفت‌محور است، اما بازار مصرف و اشتغال آن ماهیت خدماتی دارد. گزارش اتاق تهران سهم خدمات از اشتغال را حدود ۶۵ درصد و از تولید ناخالص داخلی را حدود ۵۰.۷ درصد گزارش می‌کند (نویدی، ۱۴۰۵؛ علیزاده آقاسمعیلی، ۱۴۰۵). این ترکیب بدان معناست که فرصت اقتصاد دیجیتال صرفاً در صادرات نرم‌افزار نیست؛ بخش بزرگی از فرصت در دیجیتالی‌کردن تجارت، توزیع، بانکداری، خدمات عمومی، سلامت، آموزش، گردشگری و لجستیک نهفته است.

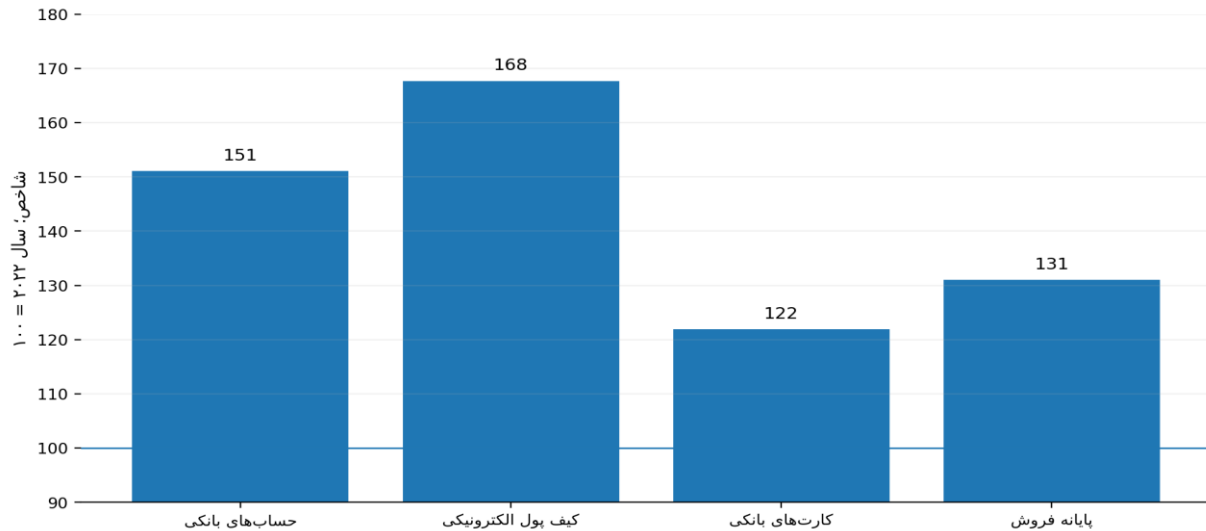
۲-۲- جمعیت جوان و مصرف موبایل محور

جمعیت حدود ۴۶ میلیون نفری و هرم سنی جوان، ورود مستمر مصرف‌کنندگان جدید به بازار کالا و خدمات را تضمین می‌کند. نسبت بالای اتصال موبایل و اینترنت، هزینه آموزش اولیه کاربر برای استفاده از خدمات دیجیتال را کاهش می‌دهد؛ اما بازار به دلیل پراکندگی فروشندگان و ضعف اعتماد، بیشتر از الگوی «تجارت اجتماعی» پیروی می‌کند تا تجارت الکترونیک رسمی. این وضعیت برای راهکارهای موبایل‌محور، سبک، عربی و قابل استفاده بر بستر پیام‌رسان‌ها مناسب است.

۲-۳- سیاست عمومی در حال چرخش از نقد به دیجیتال

تصویب مقررات پرداخت دیجیتال شماره ۲ سال ۲۰۲۴ و تدوین راهبرد شمول مالی ۲۰۲۵-۲۰۲۹ نشان می‌دهد دولت عراق در حال تبدیل دیجیتالی‌سازی پرداخت به سیاست رسمی است (CBI, ۲۰۲۵; UNDP, ۲۰۲۴). این تحول بازار را برای ارائه‌دهندگان فناوری باز می‌کند، اما هم‌زمان نظارت بر مجوز، مبارزه با پول‌شویی، مالکیت ذی‌نفع و امنیت تراکنش را سخت‌گیرانه‌تر خواهد کرد. برای شرکت ایرانی، فرصت و ریسک از یک منبع واحد ناشی می‌شوند: رسمی‌شدن بازار.

رشد ابزارهای پرداخت در شکل ۲ نشان می‌دهد عرضه حساب، کیف پول، کارت و پایانه در یک سال افزایش قابل توجهی داشته است. با این حال، رشد ابزار به‌تنهایی به معنی استفاده فعال نیست و باید با شاخص تراکنش، پذیرنده فعال و تکرار خرید سنجیده شود.



شکل ۲. رشد شاخصی ابزارهای پرداخت و حساب در عراق، ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۳

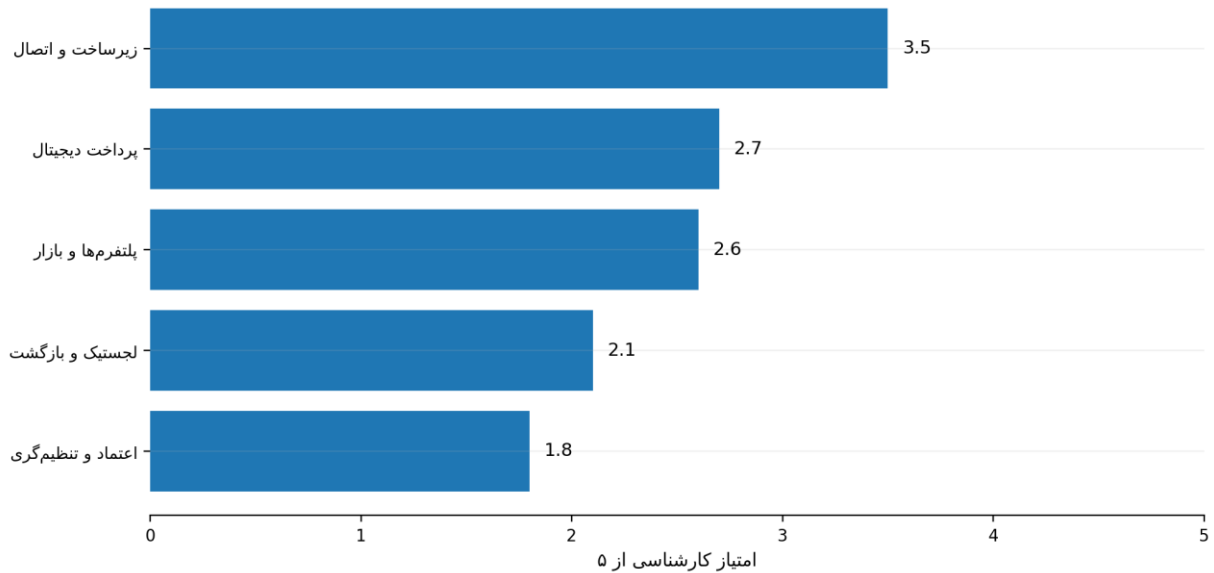
منبع/یادداشت: محاسبه بر اساس (۲۰۲۴) CBI؛ سال ۲۰۲۲ = ۱۰۰.

۲-۴- چرا اکنون؟

چهار پنجره زمانی هم‌زمان باز شده است: نخست، تقاضای مصرفی و بنگاهی به سطحی رسیده که ناکارآمدی‌های سفارش، پرداخت و تحویل هزینه‌زا شده‌اند؛ دوم، دولت و بانک مرکزی به دنبال کاهش نقد و افزایش شفافیت‌اند؛ سوم، بازار هنوز در بسیاری از لایه‌ها تثبیت و انحصاری نشده است؛ و چهارم، شرکت‌های ایرانی در نرم‌افزارهای سازمانی، تجارت الکترونیک، پرداخت، لجستیک و امنیت تجربه عملی دارند. با این حال، پنجره ورود دائمی نیست؛ رقبای ترکیه‌ای، عربی و جهانی در حال ساخت شریک، استاندارد و داده محلی هستند.

۳- ارزیابی بلوغ بازار در پنج لایه

برای تبدیل «بازار جذاب» به تصمیم سرمایه‌گذاری، باید بلوغ لایه‌های مختلف از یکدیگر جدا شود. در شکل ۳، ارزیابی کارشناسی بر پایه اسناد رسمی و مطالعات بازار ارائه شده است. امتیاز بالاتر زیرساخت به معنی کیفیت یکنواخت نیست؛ بلکه نشان می‌دهد اتصال پایه نسبت به لایه‌های اعتماد و تنظیم‌گری جلوتر است.



شکل ۳. ارزیابی کارشناسی بلوغ اجزای بازار اقتصاد دیجیتال عراق

منبع/یادداشت: امتیاز ۱ تا ۵؛ تلفیق شواهد (۲۰۲۲) World Bank، (۲۰۲۰) UNCTAD، (۲۰۲۵) CBI و (۲۰۲۵) Saleh.

جدول ۳ هر لایه را به شکاف قابل حل و نوع فرصت برای شرکت ایرانی متصل می‌کند. معیار اصلی این است که شرکت ایرانی بتواند مسئله‌ای قابل اندازه‌گیری را برای یک خریدار عراقی حل کند و درآمد آن به مجوز یا کانال تسویه نامطمئن وابسته نباشد.

جدول ۳. ارزیابی پنج لایه بازار و دلالت آن برای ورود

لایه	وضعیت بازار	شکاف اصلی	فرصت مناسب ایران	شرط ورود
زیرساخت و اتصال	نفوذ موبایل و اینترنت بالا؛ کیفیت و پوشش ناهمگون	پایداری، کیفیت، اتصال سازمانی و خدمات مدیریت شده	راهکارهای مدیریت شبکه، مراکز تماس، خدمات ابری خصوصی و تداوم کسب و کار	شریک محلی و رعایت الزامات داده
خدمات مالی دیجیتال	رشد سریع حساب، کارت، کیف پول و POS؛ مصرف نقدی پابرجا	پذیرندگی فعال، قابلیت همکاری، اعتماد و استفاده روزمره	فناوری پذیرندگی، QR، تطبیق تراکنش، ضد تقلب و تحلیل داده	همکاری با بانک/PSP مجاز؛ عدم ورود مستقل
پلتفرم و تجارت	غلبه شبکه‌های اجتماعی و فروشندگان پراکنده	هویت فروشنده، مدیریت سفارش، خدمات مشتری و مرجوعی	OMS، CRM، بازارگاه B2B، ابزار فروشنده و اتوماسیون توزیع	ورود از مشتری سازمانی و پایلوت شهری
لجستیک و تحویل	آخرین مایل پراکنده، آدرس و COD دشوار	رهگیری، مسیریابی، تطبیق وجه، استاندارد تحویل و بازرگشت	TMS/WMS، مدیریت ناوگان، COD، reconciliation، مراکز پردازش مرجوعی	داده عملیاتی و شریک لجستیکی

لایه	وضعیت بازار	شکاف اصلی	فرصت مناسب ایران	شرط ورود
مهارت و کارآفرینی	تقاضای جوانان و استارت‌آپ‌ها؛ کمبود مهارت اجرا و مقیاس	فروش سازمانی، محصول، امنیت، عملیات و مدیریت پروژه	آکادمی مهارتی متصل به پروژه و انتقال دانش ضمن اجرا	آموزش صرف بدون پروژه توصیه نمی‌شود
اعتماد و تنظیم‌گری	چارچوب‌های پایه موجود؛ جزئیات تجارت الکترونیک و اجرای حقوق مصرف‌کننده ناکامل	حل اختلاف، KYC، حریم داده، شفافیت فروشنده و استاندارد SLA	RegTech، هویت و امضای دیجیتال، مدیریت شکایت و ممیزی	همکاری نهادی و حقوقی عراقی

۳-۱- زیرساخت دیجیتال

بانک جهانی زیرساخت دیجیتال را پایه سایر ارکان می‌داند؛ اما در عراق مسئله فقط دسترسی نیست. کیفیت، قیمت، پوشش مناطق خارج از مراکز و قابلیت اتکای اتصال سازمانی همچنان بر تجربه خدمات اثر می‌گذارد (World Bank, ۲۰۲۲). شرکت ایرانی در این حوزه تنها در صورتی مزیت دارد که خدمات مدیریت‌شده، پشتیبانی محلی و معماری کم‌وابسته به فروشندگان حساس بین‌المللی ارائه کند؛ فروش تجهیزات بدون خدمات و موجودی قطعه، مزیت پایدار نمی‌سازد.

۳-۲- مهارت و کارآفرینی

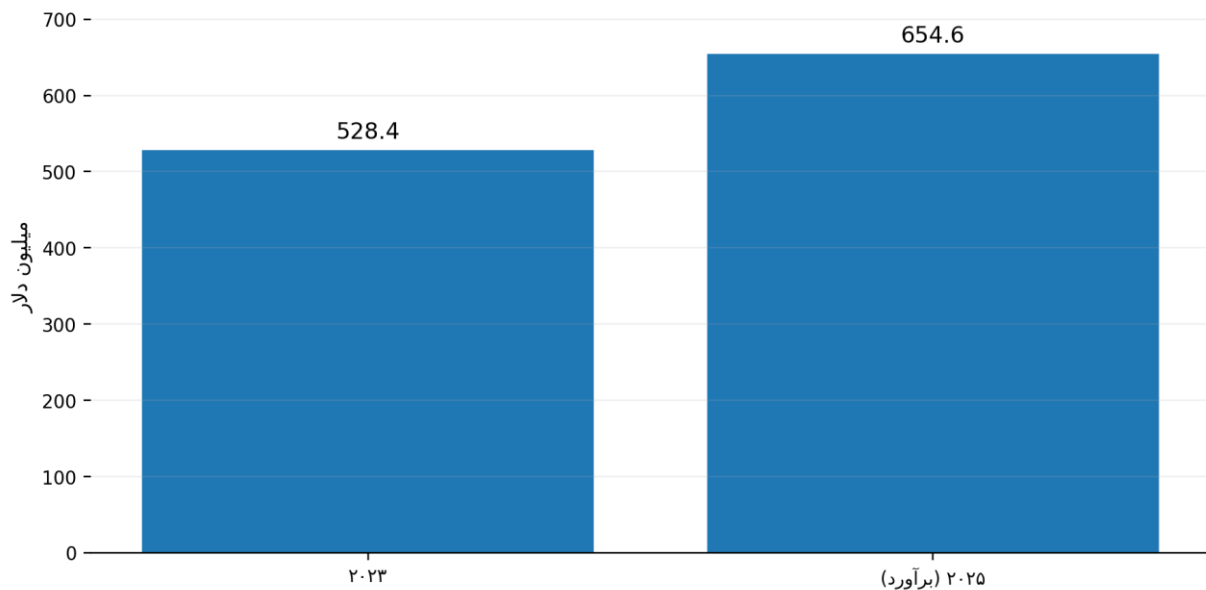
بازار جوان عراق ظرفیت نیروی انسانی دارد، اما کمبود مهارت در طراحی محصول، فروش سازمانی، امنیت و عملیات مقیاس‌پذیر می‌تواند مانع اجرا شود. مدل پیشنهادی برای ایران، «آموزش متصل به قرارداد» است: تیم عراقی در جریان استقرار محصول، پشتیبانی و حل مسئله آموزش ببیند و شاخص انتقال دانش در قرارداد درج شود. دوره آموزشی مستقل، بدون مسیر استخدام یا پروژه، اثر ورود بازار را محدود می‌کند.

۴- تجارت الکترونیک و تجارت اجتماعی

۴-۱- اندازه بازار و کیفیت آمار

اندازه بازار تجارت الکترونیک عراق به دلیل غلبه فروش غیررسمی، پرداخت در محل و نبود نظام گزارش‌دهی یکپارچه با عدم قطعیت همراه است. گزارش مرکز البیان بازار را ۵۲۸.۴ میلیون دلار در ۲۰۲۳ و ۶۵۴.۶ میلیون دلار در پایان ۲۰۲۵ برآورد می‌کند (Saleh, ۲۰۲۵). این رقم باید به‌عنوان حد راهنما برای جهت بازار استفاده شود، نه مبنای مستقیم ارزش‌گذاری شرکت یا پیش‌بینی درآمد.

شکل ۴ روند برآوردی بازار را نشان می‌دهد. نرخ رشد ضمنی حدود ۱۱.۳ درصد در سال است؛ اما تعریف بازار، پوشش تجارت اجتماعی و نحوه محاسبه مشخص نیست. برای تصمیم واقعی، داده پایین‌به‌بالا از تعداد سفارش، میانگین سبد، نرخ تحویل و تکرار خرید در سه شهر هدف ضروری است.



برآورد بازار: آمار رسمی و تعریف واحدی از تجارت الکترونیک عراق وجود ندارد.

شکل ۴. برآورد اندازه بازار تجارت الکترونیک عراق
منبع/یادداشت: (Saleh, ۲۰۲۵). ارقام برآوردی و غیررسمی اند.

۴-۲- تجارت اجتماعی؛ فرصت و دام

برآورد سهم حدود ۸۰ درصدی تجارت اجتماعی نشان می‌دهد Facebook، Instagram و پیام‌رسان‌ها نقش ویتترین و کانال سفارش را دارند (Saleh, ۲۰۲۵). این الگو هزینه ورود فروشنده را پایین می‌آورد، اما هویت، موجودی، قیمت، پرداخت، مرجوعی و مسئولیت را پراکنده می‌کند. شرکت ایرانی نباید صرفاً یک فروشگاه دیگر به بازار اضافه کند؛ باید لایه عملیاتی پشت فروش اجتماعی را استاندارد کند.

در شکل ۵ زنجیره واقعی سفارش از جذب مشتری تا بازگشت و اعتماد ترسیم شده است. ارزش اقتصادی در حلقه‌هایی قرار دارد که امروز میان فروشنده، شرکت توزیع، مشتری و ارائه‌دهنده پرداخت گم می‌شود.



بیشترین شکاف قابل‌رفع برای شرکت‌های ایرانی: مدیریت سفارش، تطبیق پرداخت در محل، مرجوعی، رهگیری، احراز فروشنده و خدمات مشتری

شکل ۵. زنجیره تجارت الکترونیک عراق و محل شکاف‌های قابل‌فروش
منبع/یادداشت: تحلیل گزارش بر پایه نامه دریافتی، Shafaq News و UNCTAD (۲۰۲۰).



برخی گزارشات رسانه‌ای در عراق، شواهد کیفی قوی درباره اصطکاک بازار ارائه می‌دهد: فروش از صفحات شبکه‌های اجتماعی، پرداخت در محل، عدم تطابق کالا، بسته‌شدن صفحه پس از فروش، نبود اختیار مرجوعی برای مأمور تحویل و اختلاف بر سر کرایه سفارش ردشده. این مشاهدات، مسئله «عملیات و اعتماد» را تأیید می‌کنند؛ اما در این گزارشات در خصوص تجارت الکترونیک عراق، ارقام ۷۰۰ میلیون دلار در ۲۰۲۴، عبور احتمالی از یک میلیارد دلار و سهم ۶۰ تا ۷۰ درصدی پرداخت در محل، به نقل از یک تحلیلگر و «برآوردهای بازار» آمده‌اند و روش محاسبه رسمی ندارند (Shafaq News, ۲۰۲۶).

جدول ۴ برآوردهای موجود را کنار هم می‌گذارد. هدف انتخاب یک رقم دلخواه نیست، بلکه جلوگیری از ساختن پیش‌بینی درآمد بر پایه شاخص‌های ناهم‌تعریف است. برآورد ۵۲۸.۴ میلیون دلار در ۲۰۲۳ و ۶۵۴.۶ میلیون دلار در ۲۰۲۵ احتمالاً بازار تعریف‌شده پلتفرمی را پوشش می‌دهد، درحالی‌که رقم بیش از ۷۰۰ میلیون دلار شفق‌نیز می‌تواند تجارت اجتماعی و فروش غیررسمی را گسترده‌تر در نظر گرفته باشد. از این رو این ارقام را نباید به شکل یک سری زمانی واحد نمایش داد.

جدول ۴. مقایسه برآوردهای اندازه و ساختار تجارت الکترونیک عراق

ادعا یا رقم	نوع شواهد	سطح اتکا برای تصمیم	کاربرد صحیح
۵۲۸.۴ میلیون دلار	برآورد ثانویه بازار	متوسط	نمایش جهت و مرتبه اندازه؛ نه بودجه‌ریزی فروش
۶۵۴.۶ میلیون دلار	پیش‌بینی بازار	متوسط رو به پایین	سناریوی رشد با تعریف منبع
بیش از ۷۰۰ میلیون دلار	اظهار تحلیلگر و برآورد بازار	پایین برای عدد؛ متوسط برای روند	اعتبارسنجی با داده سفارش شرکت‌ها
۶۰ تا ۷۰٪ پرداخت در محل	اظهار تحلیلگر	متوسط رو به پایین	فرض اولیه طراحی پایلوت COD
سفارش، سبد، تحویل و مرجوعی ۳ شهر	داده دست‌اول خریدار/پلتفرم	بالا	مبنای مدل مالی و KPI پایلوت

یادداشت: ارقام عمومی تا زمان دسترسی به داده عملیاتی پلتفرم‌ها و شرکت‌های تحویل، باید با دامنه عدم قطعیت گزارش شوند.

جدول ۵ مسائل مطرح‌شده در رسانه‌های عراقی در خصوص تجارت الکترونیک در عراق را به راهکار قابل عرضه و شاخص‌های پایلوت متصل می‌کند. این تبدیل برای جلوگیری از ارائه پیشنهادها کلی مانند «راه‌اندازی پلتفرم» ضروری است (Shafaq News, 2026).

جدول ۵. از مسئله بازار تا راهکار و شاخص تجاری

مسئله بازار	راهکار قابل ارائه	خریدار محتمل	شاخص پایلوت	اولویت
فروشنده فاقد هویت و سابقه	ثبت و احراز فروشنده، پروفایل اعتماد، امضای قرارداد و رتبه‌بندی	بازارگاه، شرکت پرداخت، اتحادیه و توزیع‌کننده	درصد فروشندگان احراز شده؛ کاهش شکایت تقلب	بسیار بالا
مغایرت کالا و مشخصات	کاتالوگ استاندارد، کنترل محتوای محصول و شواهد تحویل	بازارگاه و برندهای عمده	کاهش نرخ مغایرت و مرجوعی	بالا
عدم تحویل/رد سفارش COD	تأیید سفارش، امتیاز مشتری، زمان‌بندی تحویل و تطبیق وجه	شرکت تحویل و فروشنده	نرخ تحویل موفق؛ هزینه هر تحویل	بسیار بالا
نامشخص بودن مسئولیت طرف‌ها	SLA، ثبت رویداد، مرکز شکایت و گردش کار حل اختلاف	پلتفرم، شرکت تحویل، PSP	زمان حل شکایت؛ درصد پرونده مختومه	بالا
نبود مرجوعی استاندارد	سامانه RMA، مرکز بازگشت و قواعد استرداد	بازارگاه و لجستیک	زمان بازگشت وجه؛ بازیابی کالا	بالا
ضعف خدمات پس از فروش	CRM، تیکتینگ، گارانتی و شبکه خدمت محلی	برند، واردکننده و پلتفرم	زمان پاسخ؛ رضایت؛ تکرار خرید	بالا
فروشنده خرد فاقد ابزار	مینی‌فروشگاه، OMS، موجودی و فاکتور موبایلی	توزیع‌کننده، بانک/PSP و اتحادیه	فروشنده فعال ماهانه؛ سفارش تکراری	بسیار بالا

۴-۳- مدل‌های درآمدی مناسب

مدل درآمدی مناسب برای ورود اولیه، اشتراک B2B، کارمزد به‌ازای سفارش پردازش شده، کارمزد اجرای پروژه و قرارداد پشتیبانی است. اتکا به سهم از فروش مصرف‌کننده از روز نخست، شرکت را در معرض هزینه جذب، مرجوعی و تسویه قرار می‌دهد. مدل «نرم‌افزار + عملیات محلی» برای OMS، انبار، تحویل و خدمات مشتری، امکان ایجاد درآمد تکرارشونده و یادگیری بازار را فراهم می‌کند.

۵- پرداخت دیجیتال و فین‌تک

۵-۱- رشد عرضه، ضعف استفاده عمیق

داده‌های رسمی نشان می‌دهد تعداد حساب‌ها، کارت‌ها، کیف پول‌ها و پایانه‌ها به سرعت افزایش یافته است (CBI, ۲۰۲۴). با این حال، راهبرد شمول مالی عراق تأکید می‌کند که فقط ۱۱ درصد در سنجش تقاضا محور به حساب بانکی یا پول موبایلی دسترسی دارند و ۵۴ درصد دارندگان حساب در ماه قبل هیچ تراکنشی نداشته‌اند (CBI, ۲۰۲۵). اختلاف بین داده عرضه و تقاضا از تکرار حساب، حساب حقوقی کم‌فعال و نقد کردن فوری ناشی می‌شود.

گزارش اقتصادی سال ۲۰۲۴ بانک مرکزی عراق، تصویر به روزتری از رشد تقاضا ارائه می دهد. تعداد تراکنش های کارت های محلی از ۱۸.۶ میلیون در ۲۰۲۳ به ۵۸.۴ میلیون در ۲۰۲۴ و ارزش آنها از ۹.۶ به ۲۱.۱ تریلیون دینار افزایش یافته است. انتقال های مالی از طریق تلفن همراه و کیف پول نیز از ۱۳.۲ میلیون به ۲۵.۴ میلیون و ارزش آنها از حدود ۵ به ۶ تریلیون دینار رسیده است (Central Bank of Iraq, ۲۰۲۵).

این رشد به معنی فضای خالی برای یک کیف پول جدید ایرانی نیست. فهرست رسمی بانک مرکزی تا مه ۲۰۲۶ شامل ۲۰ ارائه دهنده خدمات پرداخت الکترونیکی است و مجوزهای جدید همچنان صادر می شود (Central Bank of Iraq, ۲۰۲۶). جدول ۶ نشان می دهد فرصت برای شرکت ایرانی در لایه فناوری، یکپارچه سازی و عملیات پذیرنده است، نه تصاحب نقش تنظیم شده ارائه دهنده پرداخت.

جدول ۶. شاخص های تازه بازار پرداخت و پیام ورود

شاخص	۲۰۲۳	۲۰۲۶/۲۰۲۴	رشد یا وضعیت	پیام برای شرکت ایرانی
تعداد تراکنش کارت محلی	۱۸.۶ میلیون	۵۸.۴ میلیون در ۲۰۲۴	+۲۱۳.۶٪	تقاضا برای سوئیچ، تطبیق، ضد تقلب و تحلیل افزایش یافته است
ارزش تراکنش کارت محلی	۹.۶ تریلیون دینار	۲۱.۱ تریلیون دینار	+۱۱۹.۸٪	مقیاس عملیاتی و حساسیت SLA/امنیت بالا رفته است
انتقال موبایلی/کیف پول	۱۳.۲ میلیون	۲۵.۴ میلیون	+۹۲.۹٪	پذیرندگی و کاربرد روزمره، مهم تر از صدور کیف پول جدید است
ارزش انتقال موبایلی	حدود ۵ تریلیون دینار	حدود ۶ تریلیون دینار	حدود +۲۰٪	رشد تعداد از ارزش سریع تر است؛ تراکنش های خرد در حال گسترش اند
ارائه دهندگان مجاز	—	۲۰ شرکت تا مه ۲۰۲۶	رقابت مجوزدار	فروش فناوری/خدمت به PSP عراقی؛ عدم ورود مستقل

یادداشت: منابع: (Central Bank of Iraq (۲۰۲۵, ۲۰۲۶). تعداد ارائه دهندگان بر مبنای فهرست فعال منتشر شده بانک مرکزی است.

۲-۵- جهت گیری مقرراتی

مقررات پرداخت دیجیتال شماره ۲ سال ۲۰۲۴، ابزارهایی مانند POS، کیف پول و درگاه آنلاین را تشویق می کند و راهبرد ۲۰۲۵-۲۰۲۹ بر قابلیت همکاری حساب بانکی و پول الکترونیکی، پرداخت سریع، QR، شبکه نمایندگان، حمایت مصرف کننده و حل اختلاف تأکید دارد (UNDP, ۲۰۲۴; CBI, ۲۰۲۵). این جهت گیری برای شرکت های فناوری فرصت ایجاد می کند، اما ارائه خدمت مالی به مصرف کننده باید در چارچوب بانک یا ارائه دهنده پرداخت دارای مجوز انجام شود.

جدول ۷ وضعیت حقوقی و پیام ورود را خلاصه می کند. هدف جدول ارائه نظر حقوقی نیست؛ بلکه تعیین نقاطی است که باید پیش از پایلوت به بررسی تخصصی سپرده شوند.



جدول ۷. محیط حقوقی و تنظیم‌گری و پیام آن برای شرکت ایرانی

موضوع	وضعیت/سند	پیام فرصت	کنترل ضروری
امضای الکترونیکی و معامله	قانون امضای الکترونیکی و معاملات الکترونیکی شماره ۷۸ سال ۲۰۱۲	اعتبار پایه قرارداد و امضای الکترونیکی	بررسی اجرای قضایی و پذیرش عملی در قرارداد مشخص
جزئیات تجارت الکترونیک	فقدان قانون جامع و جزئی برای همه ابعاد تجارت آنلاین	تقاضا برای استاندارد، هویت، شکایت و RegTech	قراردادهای روشن، قانون حاکم و حل اختلاف
پرداخت دیجیتال	مقررات شماره ۲ سال ۲۰۲۴ و مجوزهای CBI	فرصت پذیرندگی، QR، درگاه، تحلیل و ضد تقلب	همکاری با دارنده مجوز؛ تأیید محصول و جریان پول
حمایت مصرف‌کننده	هدف راهبردی CBI برای افشا، رفتار منصفانه و حل اختلاف	سامانه شکایت، SLA و ثبت شواهد	سیاست بازگشت، زمان استرداد و نگهداری داده
KYC/AML و تحریم	حساسیت بالا و تشدید کنترل تراکنش‌های برون‌مرزی	تقاضا برای RegTech و پایش تراکنش	غربال‌ذی‌نفع‌نهایی، بانک/PSP، مسیر تسویه و ممیزی
داده و امنیت	لزوم حریم داده و امنیت در راهبرد CBI	امنیت، IAM، SOC و تداوم کسب‌وکار	محل میزبانی، دسترسی، رمزنگاری و پاسخ رخداد
مالیات و ثبت محلی	وابسته به مدل قرارداد، فعالیت و حضور محلی	امکان JV/SPV و خدمات محلی	نظر مالیاتی عراقی پیش از قیمت‌گذاری

یادداشت: منابع: (۲۰۲۵) Saleh، (۲۰۲۴) UNDP، (۲۰۲۵) CBI. هر مورد نیازمند بررسی حقوقی موردی است.

۳-۵- فرصت‌های پرداختی قابل توصیه و غیر قابل توصیه

فرصت مناسب، تأمین فناوری برای بازیگر مجاز عراقی است: پذیرندگی خرد، QR، مدیریت پذیرنده، تطبیق تراکنش، کشف تقلب، مدیریت شکایت، تحلیل رفتار و اتصال پرداخت به سفارش و انبار. ورود مستقل با کیف پول ایرانی، نگهداری وجه مشتری یا تسویه برون‌مرزی بدون شریک مجاز، در مرحله اول توصیه نمی‌شود.

۴-۵- ریسک انطباق و تسویه

نظام مالی عراق تحت نظارت فزاینده بر تراکنش دلاری، کارت‌های برون‌مرزی و ارتباط با نهادهای پریسک قرار گرفته است. تجربه محدودیت بانک‌ها و شرکت‌های پرداخت عراقی نشان می‌دهد انتخاب شریک مالی باید بر پایه مجوز، بانک کارگزار، مالکیت ذی‌نفع‌نهایی، کنترل AML و سابقه انضباطی باشد، نه صرفاً ارتباط تجاری. قرارداد باید حق ممیزی، تعلیق فوری در رخداد تحریمی و مسیر جایگزین قانونی برای تسویه را پیش‌بینی کند.



۶- لجستیک، اعتماد و حمایت از مصرف کننده

۶-۱- لجستیک به عنوان گلوگاه اقتصاد دیجیتال

انگتاد بازسازی زیرساخت ICT، بهبود لجستیک تجاری و اصلاح تشریفات گمرکی را از پایه‌های تجارت الکترونیک عراق می‌داند و زمان و هزینه تجارت خارجی را بالا ارزیابی می‌کند (UNCTAD, ۲۰۲۰). در بازار داخلی نیز آدرس، تحویل آخرین مایل، پرداخت در محل، بازگشت کالا و تطبیق وجه تعیین کننده سودآوری هستند. یک پلتفرم فروش بدون معماری لجستیک و مرجوعی، صرفاً حجم اختلاف را افزایش می‌دهد.

۶-۲- فرصت «سیستم عامل عملیات تجارت»

پیشنهاد محوری، ارائه یک «سیستم عامل عملیات تجارت» به شرکت‌های توزیع و پلتفرم‌های عراقی است: ثبت سفارش، موجودی، تخصیص ناوگان، تأیید مشتری، رهگیری، ثبت دلیل عدم تحویل، تطبیق COD، مرجوعی، استرداد و داشبورد عملکرد. این راهکار می‌تواند مازولار باشد و با ناوگان‌ها و ارائه‌دهندگان پرداخت موجود یکپارچه شود؛ هدف جایگزینی همه بازیگران نیست، بلکه کاهش اصطکاک میان آنهاست.

۶-۳- اعتماد به عنوان محصول

اعتماد در عراق یک پیام تبلیغاتی نیست؛ مجموعه‌ای از کنترل‌های عملیاتی است: هویت فروشنده، نمایش شرایط، شواهد سفارش، امکان تماس، زمان بندی تحویل، سیاست بازگشت، استرداد قابل رهگیری و رسیدگی به شکایت. مطالعات پذیرش پرداخت در عراق نیز امنیت و اعتماد را از عوامل مهم قصد استفاده می‌دانند (Al-Sabaawi et al., ۲۰۲۱). بنابراین، داشبورد اعتماد و حل اختلاف می‌تواند به محصول مستقل یا مازول بازارگاه تبدیل شود.

۶-۴- شاخص‌های اقتصادی پایلوت لجستیک

- ❖ نرخ تحویل موفق در اولین مراجعه؛
- ❖ نرخ رد یا عدم حضور مشتری در سفارش پرداخت در محل؛
- ❖ هزینه تحویل موفق و هزینه هر سفارش ناموفق؛
- ❖ میانگین زمان تسویه وجه با فروشنده؛
- ❖ نرخ و علت مرجوعی؛
- ❖ زمان استرداد وجه؛
- ❖ درصد سفارش دارای رویداد و شواهد کامل؛
- ❖ سهم مشتری تکرارشونده و کاهش شکایت.



۷- خدمات دیجیتال بنگاهی و دولتی

۷-۱- دیجیتالی سازی توزیع و عمده فروشی

بخش مهمی از تجارت عراق از طریق واردکنندگان، عمده فروشان، نمایندگان استانی و خرده فروشان کوچک انجام می شود. دیجیتالی کردن سفارش گیری، اعتبار مشتری، موجودی، پخش، وصول و گزارش فروش در این شبکه ها نسبت به بازارگاه عمومی، مشتری مشخص تر و بازگشت سرمایه قابل اندازه گیری تری دارد. شرکت های ایرانی دارای تجربه نرم افزار پخش، ERP سبک، فروش مویرگی و باشگاه مشتری می توانند با بومی سازی و شریک محلی وارد شوند.

۷-۲- دولت الکترونیک و خدمات عمومی

بانک جهانی، پلتفرم های دیجیتال و دولت دیجیتال را جزء ارکان اقتصاد دیجیتال عراق می داند (World Bank, ۲۰۲۲). فرصت های دولت و بخش عمومی شامل پرداخت و وصول، پنجره خدمات، مدیریت اسناد، هویت، گمرک، سلامت، آموزش و شهرداری است. با این حال، فروش به دولت ریسک بودجه، مناقصه، تغییر تصمیم گیر و وصول دارد؛ بنابراین ورود باید با پروژه کوچک، خروجی روشن و تأمین مالی مشخص آغاز شود، نه پروژه ملی بلندپروازانه.

۷-۳- امنیت سایبری، داده و تداوم کسب و کار

رشد پرداخت و تجارت، سطح حمله و تقلب را افزایش می دهد. فرصت های قابل عرضه شامل ارزیابی امنیت، SOC مدیریت شده، IAM، امنیت API، کشف تقلب، پشتیبان گیری، پاسخ رخداد و آموزش تیم است. مزیت شرکت ایرانی باید در هزینه و دسترسی به نیروی فنی خلاصه نشود؛ گواهی، فرآیند، ثبت رخداد، محرمانگی، SLA و قابلیت تمیزی برای خریدار عراقی اهمیت بیشتری دارد.

۷-۴- ابر و مرکز داده

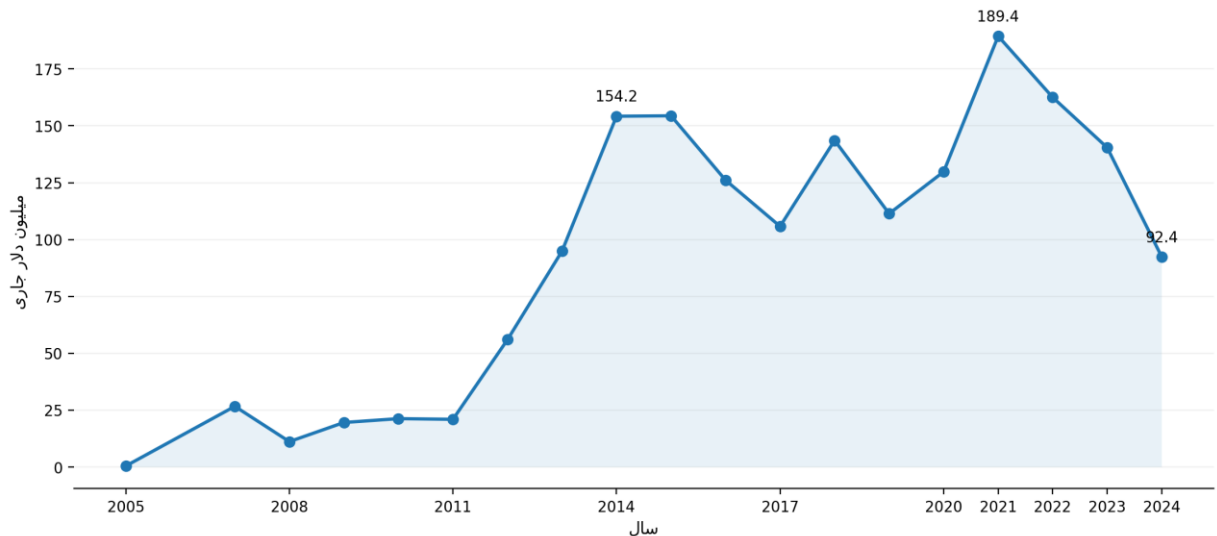
تقاضا برای میزبانی محلی و خدمات ابری با رشد دولت و پرداخت افزایش می یابد، اما سرمایه گذاری مستقیم در مرکز داده نیازمند سرمایه، برق پایدار، اتصال، مجوز و مشتری لنگر است. توصیه می شود شرکت ایرانی ابتدا با ابر خصوصی، مدیریت زیرساخت، بازیابی بحران و خدمات مهاجرت برای چند مشتری مشخص وارد شود و تنها پس از اثبات تقاضای قراردادی، سرمایه گذاری سرمایه بر را بررسی کند.

۸- صادرات خدمات ICT عراق؛ تفسیر بازار از منظر عرضه داخلی

بانک جهانی ارزش صادرات خدمات ICT در تراز پرداخت ها و سهم آن از کل صادرات خدمات برای عراق را محاسبه نموده است. این شاخص ها میزان فروش برون مرزی خدمات مخابراتی، رایانه ای و اطلاعاتی عراق را نشان می دهند و نباید با اندازه بازار داخلی فناوری یا واردات خدمات دیجیتال یکسان فرض شوند. با این حال، روند آنها برای سنجش عمق و رقابت پذیری عرضه داخلی عراق مفید است (World Bank, ۲۰۲۶).



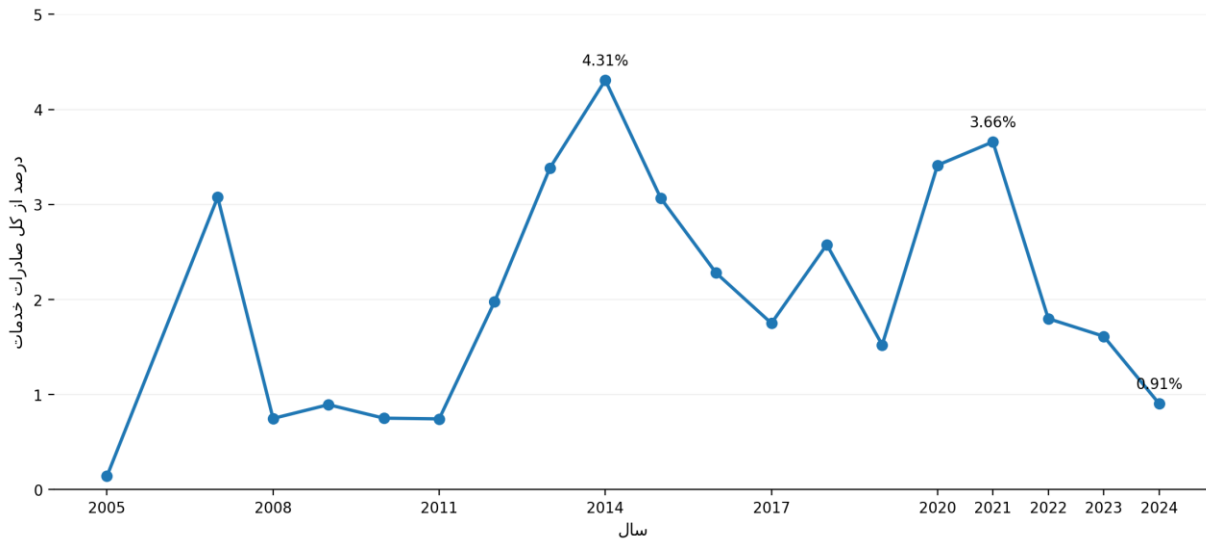
همان‌طور که در شکل ۶ مشاهده می‌شود، ارزش صادرات خدمات ICT عراق پس از رشد تا ۱۸۹.۴ میلیون دلار در ۲۰۲۱، سه سال پیاپی کاهش یافته و در ۲۰۲۴ به ۹۲.۴ میلیون دلار رسیده است؛ یعنی ۳۴.۲ درصد کمتر از ۲۰۲۳ و ۵۱.۲ درصد کمتر از اوج ۲۰۲۱ (World Bank, ۲۰۲۶؛ محاسبات گزارش).



شکل ۶. روند ارزش صادرات خدمات ICT عراق، ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۴

منبع/یادداشت: منبع: (World Bank (۲۰۲۶)، شاخص BX.GSR.CCIS.CD. سال ۲۰۰۶ فاقد داده است؛ ارقام به میلیون دلار جاری.

شکل ۷ نشان می‌دهد افت فقط ناشی از نوسان دلاری نیست. سهم خدمات ICT از کل صادرات خدمات نیز از ۴.۳۱ درصد در ۲۰۱۴ و ۳.۶۶ درصد در ۲۰۲۱ به ۰.۹۱ درصد در ۲۰۲۴ کاهش یافته است. بر پایه ترکیب دو شاخص، کل صادرات خدمات عراق در ۲۰۲۴ حدود ۱۰.۲ میلیارد دلار برآورد می‌شود، اما کمتر از یک درصد آن به خدمات ICT اختصاص دارد؛ بنابراین رشد صادرات خدمات عراق الزاماً به ارتقای توان صادرات دیجیتال منجر نشده است (World Bank, ۲۰۲۶؛ محاسبات گزارش).



شکل ۷. سهم صادرات خدمات ICT از کل صادرات خدمات عراق، ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۴

منبع/یادداشت: منبع: (۲۰۲۶) World Bank، شاخص BX.GSR.CCIS.ZS. ارقام درصدی و مبتنی بر تراز پرداخت‌ها هستند. برای تبدیل روند فوق به دلالت تصمیم، جدول ۸ نقاط عطف و پیام آنها را خلاصه می‌کند. نتیجه اصلی این است که شرکت ایرانی نباید بر وجود یک صنعت صادراتی قدرتمند ICT در عراق یا دسترسی آسان به نیروی محلی آماده برای صادرات منطقه‌ای فرض بگذارد؛ مدل ورود باید انتقال دانش، تیم مشترک و ایجاد ظرفیت خدمات پس از فروش را جزء خود قرارداد قرار دهد.

جدول ۸. نقاط عطف صادرات خدمات ICT عراق و دلالت ورود

سال	ارزش صادرات ICT	سهم از صادرات خدمات	تغییر/محاسبه	دلالت مدیریتی
۲۰۱۴	۱۵۴.۲ میلیون دلار	۴.۳۱٪	کل صادرات خدمات ضمنی: ۳۶ میلیارد دلار	ICT سهم نسبتاً بالاتری داشت، اما پایه خدمات کوچک‌تر بود
۲۰۲۱	۱۸۹.۴ میلیون دلار	۳.۶۶٪	بالاترین ارزش دوره	اوج موقت؛ مبنای فرض رشد پایدار نیست
۲۰۲۲	۱۶۲.۵ میلیون دلار	۱.۸۰٪	کاهش سهم بیش از ارزش	رشد سایر خدمات سریع‌تر از ICT
۲۰۲۳	۱۴۰.۴ میلیون دلار	۱.۶۱٪	کاهش ۱۳۶٪ ارزش	تداوم افت توان صادراتی ثبت‌شده
۲۰۲۴	۹۲.۴ میلیون دلار	۰.۹۱٪	کاهش ۳۴.۲٪ سالانه؛ ۵۱.۲٪ نسبت به ۲۰۲۱	فرصت در تأمین بازار و اجرای مشترک؛ نه رقابت بر صادرات عراق

یادداشت: منبع: (۲۰۲۶) World Bank. کل صادرات خدمات ضمنی از تقسیم ارزش ICT بر سهم آن محاسبه شده و ممکن است به علت گردکردن اندکی متفاوت باشد.



۹- رقابت و معماری ورود شرکت‌های ایرانی

۹-۱- نقشه رقابت؛ بازار خالی نیست

بررسی عمیق‌تر نشان می‌دهد عراق هم‌زمان دارای بازارگاه‌های محلی، سوپراپ‌ها، شرکت‌های تحویل و شبکه متنوع پرداخت است. Miswag زیرساخت بازارگاه و ثبت فروشنده دارد؛ Baly خدمات تاکسی، غذا، ارسال مرسوله و محصولات دیجیتال را در مقیاس ملی عرضه می‌کند؛ Lezzoo زنجیره‌ای از تحویل مصرفی تا بازارگاه B2B کالاهای تندگردش و کیف پول ایجاد کرده و Toters نیز مدل چندفروشگاهی و تحویل را دنبال می‌کند (Toters, ۲۰۲۶; Miswag, ۲۰۲۶; Lezzoo, ۲۰۲۶; Baly, ۲۰۲۶). این شواهد نشان می‌دهند ورود با نسخه مشابه یک پلتفرم عمومی، نیازمند سرمایه‌گذاری، شبکه عرضه و عملیات محلی گسترده است.

جدول ۹ رقابت را از منظر «محل مناسب همکاری یا ورود» دسته‌بندی می‌کند. مثال‌ها غیرجامع‌اند و برای نشان‌دادن ساختار بازار به کار می‌روند، نه رتبه‌بندی سهم بازار.

جدول ۹. نقشه رقبا و فضای همکاری برای شرکت‌های ایرانی

لایه بازار	نمونه بازیگران موجود	توان تثبیت‌شده بازار	فضای مناسب همکاری	راهبرد نامناسب
بازارگاه عمومی	Miswag و فروشگاه‌های آنلاین محلی	برند، فروشنده، لجستیک و جذب مصرف‌کننده	ابزار فروشنده، OMS، ERP، کاتالوگ و خدمات پس از فروش	ساخت بازارگاه عمومی مشابه از صفر
سوپراپ/تحویل	Baly، Lezzoo، Toters و ناوگان‌های محلی	اپ کاربر، راننده، شبکه رستوران/فروشگاه و داده عملیات	مسیریابی، WMS/TMS، COD، ضدتقلب، B2B و API	رقابت مستقیم یارانه‌ای برای کاربر
پرداخت و کیف پول	ZainCash، AsiaPay، Qi Card و FastPay، Nass سایر مجازها	مجوز، شبکه پذیرنده، اتصال بانکی و انطباق	KYC، مدیریت پذیرنده، تطبیق، امنیت و نرم‌افزار سفیدبرچسب	کیف پول ایرانی مستقل و نگهداری وجه
توزیع و عمده‌فروشی	واردکنندگان و شبکه‌های استانی	مشتری، اعتبار تجاری و انبار محلی	ERP سبک، سفارش موبایلی، وصول، تحلیل فروش و بازارگاه بخشی	فروش نرم‌افزار بدون پیاده‌سازی محلی
دولت و بنگاه بزرگ	وزارتخانه‌ها، بانک‌ها، اپراتورها و پیمانکاران اصلی	بودجه، مناقصه، داده و قدرت خرید	زیرپیمان تخصصی، پایلوت محدود و انتقال دانش	مگا پروژه مستقیم بدون شریک و تأمین مالی

یادداشت: نمونه‌ها بر اساس وب‌سایت عمومی شرکت‌ها و فهرست رسمی (۲۰۲۶) CBI ارائه شده‌اند. سهم بازار عمومی و قابل‌مقایسه برای همه بازیگران در دسترس نیست.

۹-۲- ماهیت رقابت

رقابت در بازار عراق فقط بین محصولات نیست؛ بین «سامانه‌های حضور» است. رقبای موفق معمولاً شریک محلی، تیم فروش و پشتیبانی، مسیر مالی، اعتبار نهادی، مرجع پروژه و امکان تأمین مالی دارند. شرکت ایرانی که فقط قیمت پایین‌تر یا نزدیکی جغرافیایی را مزیت بداند، در برابر شرکت ترکیه‌ای، عربی یا جهانی که بسته کامل اجرا ارائه می‌کند، آسیب‌پذیر است.

۹-۳- تفکیک سه جغرافیای ورود

بغداد برای قراردادهای دولتی، بانکی و شرکت‌های بزرگ؛ بصره برای تجارت، لجستیک، انرژی و زنجیره تأمین؛ و اربیل برای بازار خصوصی، بین‌المللی و اقلیم کردستان مناسب‌تر است. محصول، شریک، زبان، قرارداد و کانال فروش باید برای هر جغرافیا تنظیم شود. استفاده از یک نماینده برای کل عراق، ریسک تمرکز و پوشش صوری ایجاد می‌کند.

۹-۴- مقایسه مدل‌های ورود

مدل ورود باید متناسب با کنترل، سرمایه و ریسک انتخاب شود. جدول ۱۰ مدل‌های اصلی را مقایسه می‌کند. برای بیشتر فرصت‌های اولویت‌دار، مدل «پایلوت با خریدار + شریک محلی + شرکت پروژه‌ای پس از اثبات» مناسب‌تر است.

جدول ۱۰. مقایسه مدل‌های ورود به بازار عراق

مدل	سرعت	کنترل	سرمایه	ریسک اصلی	کاربرد پیشنهادی
صادرات مستقیم پروژه‌ای	بالا	متوسط	کم	فقدان پشتیبانی و وصول	پروژه کوتاه با خریدار معتبر
نماینده/توزیع‌کننده	بالا	کم	کم	انحصار، ضعف شفافیت و توقف بازارسازی	محصول استاندارد با آموزش و KPI
شراکت قراردادی با شرکت عراقی	متوسط	متوسط	کم تا متوسط	تعارض نقش و مالکیت مشتری	پایلوت‌های نرم‌افزار و عملیات
جوینت‌ونچر یا SPV عراقی	متوسط	بالا	متوسط	انتخاب شریک، حاکمیت و خروج	پس از اثبات درآمد و نیاز به حضور محلی
کنسرسیوم چندشرکتی ایرانی	متوسط	متوسط تا بالا	مشترک	تعارض اعضا و مدیریت ضعیف	سید مکمل با رهبر واحد و قرارداد
سرمایه‌گذاری مستقیم زیرساختی	کم	بالا	زیاد	تقاضا، برق، مجوز و تحریم	فقط با مشتری لنگر و تأمین مالی قطعی

۹-۵- معماری انطباق

برای پروژه‌های دارای جریان پول یا داده حساس، معماری پیشنهادی شامل پنج حلقه است: شرکت/قرارداد عراقی شفاف، بانک یا PSP مجاز، غریبال ذی‌نفع نهایی و طرف‌های قرارداد، تفکیک دسترسی داده و پول، و گزارش دوره‌ای انطباق. هیچ رابطه سیاسی یا معرفی نهادی جایگزین این حلقه‌ها نیست.



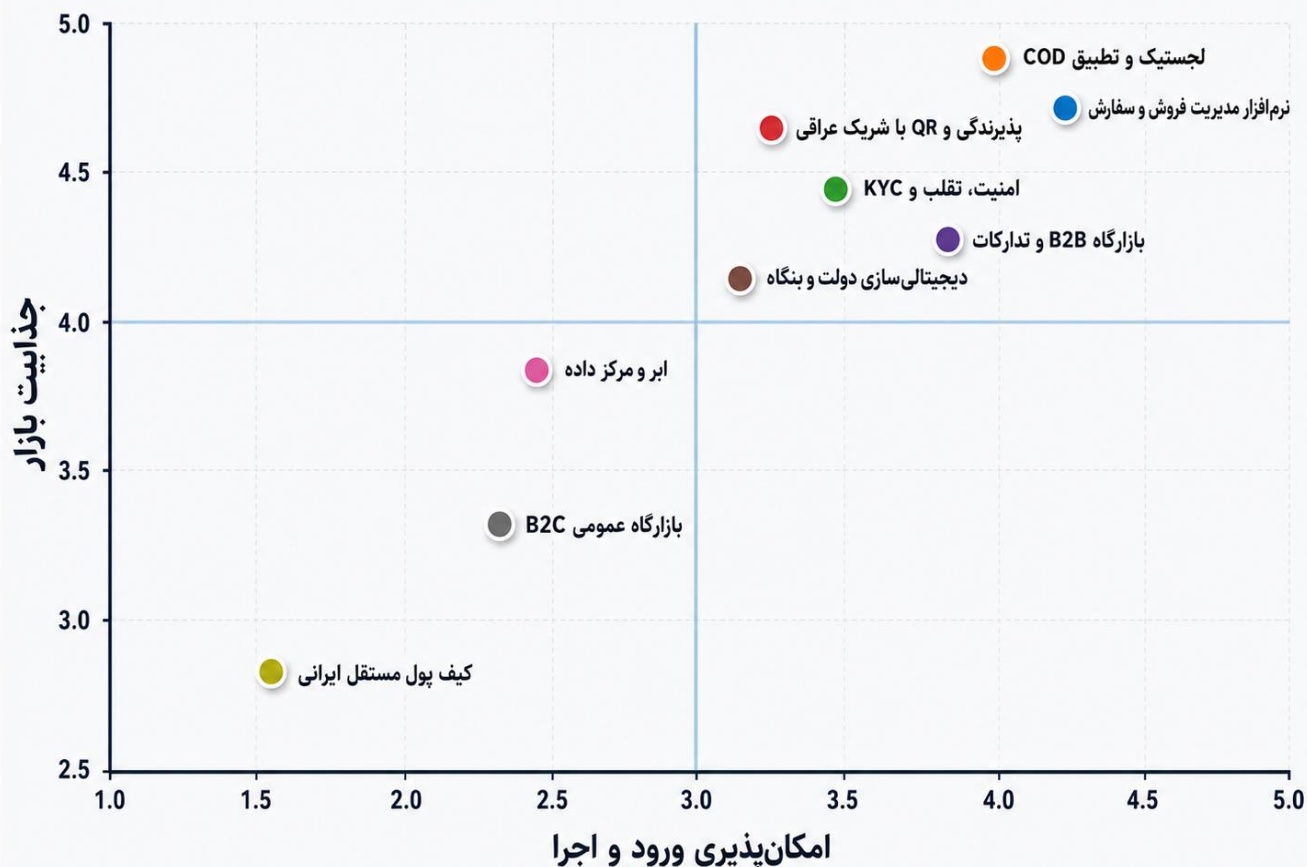
۱۰-۹. اولویت‌بندی فرصت‌ها

۱۰-۱- معیارها

فرصت‌ها با شش معیار امتیازدهی شده‌اند: شدت نیاز بازار ۲۵ درصد، توان شرکت‌های ایرانی ۲۰ درصد، امکان‌پذیری حقوقی و تحریمی ۲۰ درصد، سرعت رسیدن به درآمد ۱۵ درصد، دسترسی به شریک عراقی ۱۰ درصد و حاشیه/تکرارپذیری درآمد ۱۰ درصد. امتیازها کارشناسی‌اند و باید با مصاحبه بازار و داده مشتری بازتنظیم شوند.

شکل ۸ جایگاه فرصت‌ها را بر دو محور جذابیت و امکان‌پذیری نشان می‌دهد. راهکارهای B2B عملیاتی در ربع بالا-راست قرار می‌گیرند؛ بازارگاه عمومی و کیف پول مستقل، با وجود جذابیت ظاهری، امکان‌پذیری پایین‌تری دارند.

ماتریس اولویت‌های ورود به بازار دیجیتال عراق



شکل ۸. ماتریس جذابیت و امکان‌پذیری فرصت‌های ورود

منبع/یادداشت: ارزیابی کارشناسی گزارش؛ نیازمند اعتبارسنجی در مرحله صفر.

جدول ۱۱ امتیاز ترکیبی و توصیه ورود را ارائه می‌کند. اولویت «بسیار بالا» به معنی ورود فوری نیست؛ به معنی آغاز اعتبارسنجی و شریک‌یابی در ۹۰ روز نخست است.



جدول ۱۱. امتیازدهی و اولویت فرصت‌های بازار

فرصت	نیاز بازار	توان ایران	امکان حقوقی/تحریمی	سرعت درآمد	امتیاز کل از ۵	توصیه
مدیریت فروش، سفارش، موجودی و CRM	۵	۵	۴	۵	۴.۶	پایلوت فوری با توزیع کننده/بازارگاه
لجستیک، ناوگان، مرجوعی و تطبیق COD	۵	۴	۴	۴	۴.۴	پایلوت فوری در بغداد یا بصره
امنیت، ضد تقلب، KYC و مدیریت شکایت	۵	۴	۳.۵	۴	۴.۱	با شریک مالی/فناوری عراقی
پذیرندگی، QR و ابزار پذیرنده	۵	۴.۵	۳	۴	۴.۰	فقط تحت مجوز بانک/PSP
بازارگاه B2B و تدارکات دیجیتال	۴.۵	۴	۴	۳.۵	۴.۰	از یک صنعت یا زنجیره توزیع آغاز شود
دیجیتالی سازی دولت و خدمات عمومی	۴.۵	۴	۳	۲.۵	۳.۶	پروژه کوچک با بودجه و مالک روشن
ابر خصوصی و تداوم کسب و کار	۴	۳.۵	۳	۳	۳.۴	خدمت مدیریت شده پیش از CAPEX
بازارگاه عمومی B2C	۴	۴	۲.۵	۲	۳.۱	در مرحله نخست توصیه نمی شود
کیف پول/پرداخت مستقل ایرانی	۴	۴	۱.۵	۲	۲.۷	عدم ورود مستقل؛ فقط فناوری به مجاز عراقی

۱۰-۲- سبد پیشنهادی سه پایلوت

برای آنکه مطالعه به فهرست بلند فرصت‌ها ختم نشود، سه پایلوت به عنوان نقطه شروع پیشنهاد می شود. هر پایلوت باید یک خریدار عراقی، داده پایه، بودجه، مالک محصول و معیار توقف داشته باشد.

جدول ۱۲ سبد پایلوت‌های پیشنهادی ۶ تا ۹ ماهه

پایلوت	مسئله	دامنه اولیه	شریک/خریدار	KPI کلیدی	دروازه توسعه
عملیات فروش اجتماعی	سفارش پراکنده، موجودی و شکایت	۱۰۰ تا ۳۰۰ فروشنده در بغداد	توزیع کننده یا بازارگاه	فروشنده فعال، نرخ تحویل، شکایت	حداقل ۲۰٪ بهبود هزینه سفارش موفق
لجستیک و COD	عدم تحویل، تأخیر تسویه و مرجوعی	یک ناوگان و ۲ ناحیه شهری	شرکت تحویل و فروشنده بزرگ	تحویل اول، هزینه ناموفق، زمان تسویه	کاهش ۱۵٪ هزینه و ۲۵٪ زمان تسویه
اعتماد و پرداخت پذیرنده	پذیرندگی ضعیف، تقلب و اختلاف	۵۰۰ پذیرنده با PSP عراقی	بانک/PSP مجاز	پذیرنده فعال، تراکنش، تقلب، شکایت	فعال بودن ۵۰٪ پذیرندگان پس از ۳ ماه

یادداشت: اعداد KPI پیشنهادی اولیه اند و باید پس از اندازه گیری خط پایه با خریدار نهایی اصلاح شوند.

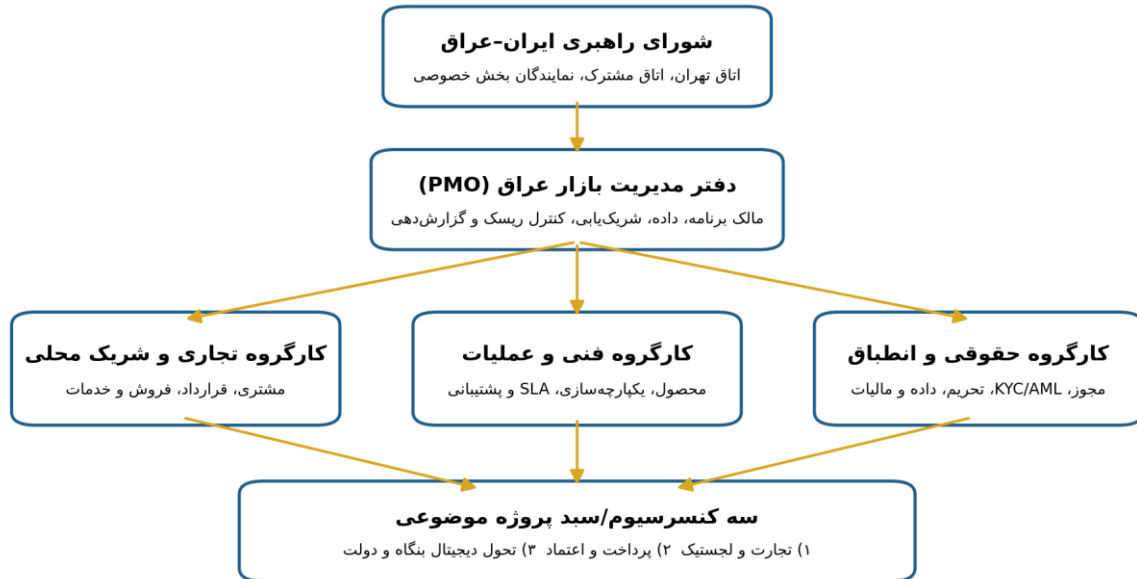
۱-۱-۱- الگوهای تکرار شونده شکست

جدول ۱۳ الگوهای شکست را به کنترل پیشگیرانه متصل می‌کند. این کنترل‌ها باید قبل از انتخاب شرکت‌ها اجرا شوند، نه پس از بروز اختلاف.

الگوی شکست	پیامد	تمهید پیشنهادی	مسئول
ورود از طریق یک واسطه بدون کنترل مشتری	از دست رفتن داده، حاشیه و رابطه بازار	قرارداد شفاف، CRM مشترک، حق تماس و گزارش فروش	PMO و شرکت
کپی مدل ایران بدون بومی سازی	پذیرش پایین و هزینه اصلاح بالا	کشف مسئله، طراحی عربی/کردی و آزمون کاربر	رهبر محصول
رقابت قیمتی میان شرکت های ایرانی	کاهش اعتبار و سود، افشای پیشنهادات	قواعد مالکیت سرخ، عدم دورزدن و داوری	کنسرسیوم
انکا به نامه حمایتی یا رابطه سیاسی	فقدان خریدار و بودجه واقعی	الزام خریدار لنگر، بودجه و شناسنامه پایلوت	اتاق و PMO
نبود تیم محلی و SLA	خرابی طولانی و از دست رفتن اعتماد	مرکز پشتیبانی محلی، موجودی قطعه و زمان پاسخ	شرکت مجری
نبود مسیر تسویه و انطباق	توقف قرارداد یا بلوکه شدن وجه	بررسی بانک/PS، ذی نفع نهایی و سناریوی خروج	کارگروه حقوقی
پروژه بزرگ پیش از اثبات	مصرف سرمایه و شکست پرهزینه	پایلوت مرحله ای با دروازه توقف/توسعه	PMO و خریدار
کنسرسیوم نمایشی و بدون مدیر	جلسه زیاد، مسئولیت نامشخص و تعارض	مدیر حرفه ای، بودجه مشترک و قرارداد عملکرد	شورای راهبری

کنسرسیون صادراتی می‌تواند هزینه و ریسک ورود SMEها را کاهش دهد، قدرت مذاکره را افزایش دهد و دانش بازار را به اشتراک بگذارد؛ اما ناسازگاری مدل کسب‌وکار، وابستگی به نهادهای حمایتی و مدیریت ضعیف از عوامل شکست آن است (Forte & Ghayoomi et al., ۲۰۲۰; Oliveira, ۲۰۱۹). اعتماد و ظرفیت مدیریت نیز در همکاری SMEها تعیین‌کننده است (Guimarães et al., ۲۰۲۱). بنابراین کنسرسیون باید حول یک مسئله، یک مشتری و یک مدیر شکل گیرد.

شکل ۹ معماری حکمرانی پیشنهادی را نمایش می‌دهد. اتاق تهران سیاست‌گذار و تسهیل‌گر است، نه پیمانکار یا فروشنده. دفتر مدیریت بازار داده، پایش و هماهنگی را بر عهده دارد و شرکت‌های مجری از طریق کنسرسیوم‌های موضوعی پاسخ‌گو هستند.



شکل ۹. معماری حکمرانی برنامه ورود به بازار اقتصاد دیجیتال عراق

منبع/یادداشت: طراحی گزارش با الهام از ادبیات کنسرسیوم صادراتی و تجربه پروژه‌های بازار.

جدول ۱۴ نقش‌ها و قواعد حداقلی کنسرسیوم را مشخص می‌کند. بدون این قواعد، هم‌افزایی به رقابت پنهان و انتقال هزینه به اتاق تبدیل خواهد شد.

جدول ۱۴. نقش‌ها و قواعد حداقلی کنسرسیوم

نقش/قاعده	شرح	سند یا خروجی الزام‌آور
رهبر کنسرسیوم	پاسخ‌گوی واحد خریدار، زمان، کیفیت و سود پروژه	قرارداد مدیریت و اختیار تصمیم
مالک محصول	معماری، نقشه محصول و یکپارچگی نسخه‌ها	سند آغازین پروژه و نقشه راه
شریک عراقی	فروش، مجوز، عملیات، پشتیبانی و شناخت محلی	قرارداد شریک، KPI و حق ممیزی
مالک سرنخ	ثبت و حفاظت از فرصت و قواعد مشارکت اعضا	CRM مشترک و توافق عدم دورزدن
مدل مالی	هزینه مشترک، سهم درآمد، زیان پایلوت و سرمایه در گردش	بودجه و مدل پرداخت
کیفیت و SLA	زمان پاسخ، دسترس‌پذیری، امنیت، تحویل و جریمه	SLA و فرآیند پذیرش
انطباق	غریب‌الطرف‌ها، مسیر پول، داده و رخدادهای تحریمی	چک لیست انطباق و حق تعلیق
خروج و اختلاف	خروج عضو، انتقال دانش، مشتری و مالکیت فکری	مکانیزم داوری و خروج

۱۲- طراحی نشست تخصصی نتیجه محور

برای اینکه پیشنهادات این گزارش وارد فاز عملیاتی شود، پیشنهاد می شود یک سری از نشست های تجاری بین شرکتهای ایران و عراقی برگزار شود. منتهی این نشستها باید متفاوت از نشست های رایج باشد و در این میان اتاق میتواند نقش کلیدی داشته. در ادامه ویژگی های چنین نشست هایی تشریح می شود.

۱۲-۱- اصل طراحی

نشست باید انتهای مرحله شناخت اولیه و آغاز مرحله پایلوت باشد. اگر نشست به معرفی توانمندی شرکت های ایرانی محدود شود، احتمالاً به تکرار تجربه هیأت های تجاری منجر خواهد شد. طراحی باید از «مسئله خریدار عراقی» آغاز شود و هر پیل به تصمیم، مسئول و زمان بندی ختم شود.

جدول ۱۵ ساختار پیشنهادی نشست و خروجی قابل تحویل را ارائه می کند. بخش عمومی می تواند برای اطلاع رسانی باشد، اما کار اصلی باید در میزهای بسته مسئله محور انجام شود.

جدول ۱۵. ساختار پیشنهادی نشست تخصصی و خروجی هر بخش

بخش	مشارکت کنندگان	موضوع	خروجی الزام آور
جلسه پیشینی تنظیم گری	CBI، وزارت ارتباطات، تجارت، حقوق دان و PSP	مجوز، پرداخت، داده، مصرف کننده و ورود شرکت خارجی	فهرست الزامات و نقاط نیازمند استعلام
پنل بازار و داده	پلتفرم ها، توزیع کنندگان، لجستیک و بانک ها	اعداد واقعی سفارش، پرداخت، مرجوعی و هزینه	خط پایه داده برای سه پایلوت
میز تجارت و لجستیک	بازارگاه، ناوگان، انبار و شرکت های ایرانی	OMS، WMS/TMS، COD و بازگشت	شناسنامه پایلوت ۱ و ۲
میز پرداخت و اعتماد	بانک/ RegTech، PSP، امنیت و شرکت ایرانی	پذیرندگی، QR، KYC، شکایت و ضد تقلب	شناسنامه پایلوت ۳
میز مشارکت و سرمایه گذاری	اتاق ها، سرمایه گذار، شرکت ها و مشاور حقوقی	JV/SPV، تأمین مالی و تقسیم نقش	فهرست شریک و مدل ورود
جلسه تصمیم نهایی	اتاق تهران، اتاق مشترک و رهبران میزها	مسئول، بودجه، زمان و پایش	برنامه ۹۰ روزه و تقویم گزارش

۱۲-۲- ترکیب دعوت شدگان

دعوت باید گزینشی باشد. از عراق: بانک مرکزی، وزارت ارتباطات، وزارت تجارت، کمیسیون رسانه و ارتباطات، سرمایه گذاری، پست، بانک ها و PSP، اپراتورها، بازارگاه ها، شرکت های تحویل، توزیع کنندگان، اتاق ها و انجمن های فناوری. از ایران: شرکت های دارای محصول عملیاتی و مرجع پروژه، لجستیک، پرداخت و امنیت، تشکل های فاوا، مشاور حقوقی/ تحریمی و نهادهای تسهیل گر. شرکت فاقد تیم مشخص عراق یا توان پشتیبانی نباید صرفاً برای نمایش در کنسرسیوم پذیرفته شود.



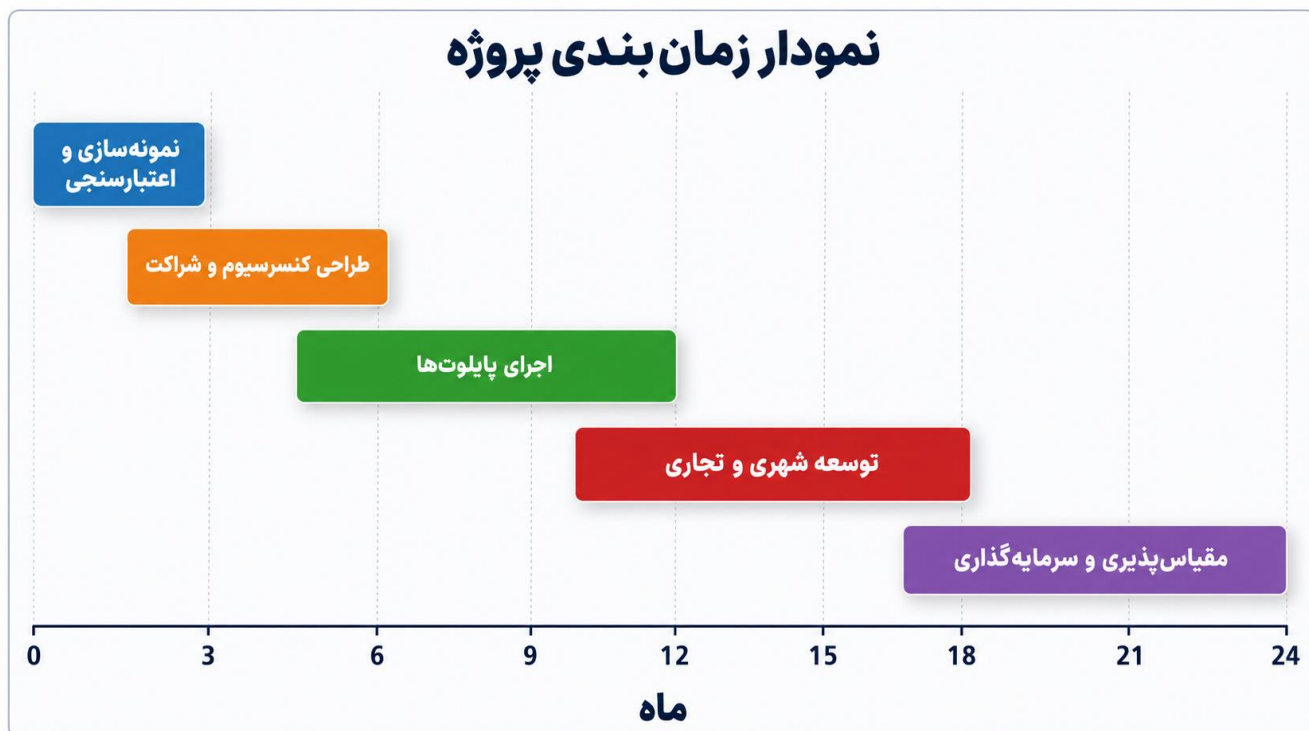
۱۲-۳- سوال های کلیدی

- آیا با خریدار، بانک، شرکت پرداخت، بازارگاه یا شرکت لجستیکی عراقی مذاکره اولیه انجام شده است؟
- سه پروژه ای که در ۱۲ ماه قابل اجراست کدام اند و صاحب بودجه چه نهادی است؟
- مدل مورد نظر، صادرات خدمت، سرمایه گذاری مشترک، اعطای مجوز نرم افزار یا ایجاد پلتفرم است؟
- چه تجربه موفق یا ناموفق مشخصی از شرکت ایرانی در عراق وجود دارد و علت آن چه بوده است؟
- چه انتظار دقیقی از اتاق تهران وجود دارد: مطالعه، شریک یابی، حمایت نهادی، تأمین مالی یا مدیریت کنسرسیوم؟

۱۳- نقشه راه عملیاتی ۲۴ ماهه

۱۳-۱- منطق مرحله ای

نقشه راه بر اصل «تعهد تدریجی» بنا شده است: ابتدا داده و خریدار، سپس پایلوت، و بعد سرمایه گذاری. هر مرحله دروازه تصمیم دارد و عدم تحقق شاخص ها باید به اصلاح یا توقف منجر شود. شکل ۱۰ توالی مراحل را نشان می دهد.



شکل ۱۰. نقشه راه زمانی ورود به بازار اقتصاد دیجیتال عراق

منبع/یادداشت: طراحی گزارش؛ زمان ها از آغاز رسمی برنامه محاسبه می شوند.

جدول ۱۶ اقدامات، مسئول و خروجی هر بازه را تشریح می کند. مهم ترین دستاورد ۹۰ روز نخست، برگزاری همایش نیست؛ بلکه سه شناسنامه پایلوت دارای خریدار، داده پایه و مسیر انطباق است.

جدول ۱۶. نقشه راه تفصیلی ۲۴ ماهه

بازه	اقدامات کلیدی	مسئول اصلی	خروجی/دروازه تصمیم
روز ۰ تا ۳۰	تأسیس PMO؛ تصویب دامنه؛ نقشه ذی‌نفع؛ چارچوب داده و انطباق؛ فراخوان محدود شرکت‌ها	اتاق تهران و اتاق مشترک	منشور برنامه، بودجه و معیار پذیرش شرکت
روز ۳۱ تا ۹۰	۳۰ تا ۴۰ مصاحبه؛ جمع‌آوری داده عملیاتی؛ بررسی سه شهر؛ غربال ۵ تا ۸ شریک؛ انتخاب مسائل	PMO و تیم بازار عراق	سه شناسنامه پایلوت و فهرست شریک واجد صلاحیت
ماه ۴ تا ۶	تشکیل کنسرسیوم؛ قرارداد اعضا؛ طراحی فنی و مالی؛ بومی‌سازی؛ توافق با خریدار	رهبران کنسرسیوم	قرارداد پایلوت، خط پایه و طرح انطباق
ماه ۶ تا ۹	اجرای سه پایلوت؛ پشتیبانی محلی؛ گزارش ماهانه؛ سنجش KPI	شرکت‌های مجری و خریدار	گزارش نتیجه و تصمیم توقف/اصلاح/توسعه
ماه ۱۰ تا ۱۲	بهبود محصول؛ قیمت‌گذاری؛ گسترش به ناحیه/مشتری دوم؛ مدل SPV/JV در صورت نیاز	PMO و کنسرسیوم	حداقل دو قرارداد تجاری تکرارشونده
ماه ۱۳ تا ۱۸	توسعه به بغداد/بصره/اربیل متناسب با محصول؛ تیم عراقی؛ اتصال شرکای جدید	شرکت پروژه و شریک عراقی	درآمد تکرارشونده و پوشش چندشهری
ماه ۱۹ تا ۲۴	سرمایه‌گذاری مقیاس؛ جذب سرمایه/تأمین مالی؛ انتقال دانش؛ ارزیابی پورتفوی	شورای راهبری و شرکت‌ها	تصمیم سرمایه‌گذاری بلندمدت یا خروج منظم

۱۳-۲- اقدامات ۹۰ روزه اتاق تهران

- تعیین یک مدیر برنامه تمام‌وقت و یک رابط عراقی؛
- تدوین فرم استاندارد فرصت شامل خریدار، بودجه، داده، مجوز، شریک و KPI؛
- غربال شرکت‌های ایرانی بر اساس محصول، مرجع پروژه، توان پشتیبانی، سرمایه در گردش و انطباق؛
- خرید/تولید یک بسته داده بازار شامل ۳۰ مصاحبه و حداقل ۱۰ شاخص عملیاتی؛
- برگزاری نشست محدود با خروجی پایلوت؛
- تصویب قرارداد کنسرسیوم و قواعد مالکیت سرنخ؛
- ایجاد داشبورد ماهانه و گزارش به معاونت مطالعات و معاونت بین‌الملل.

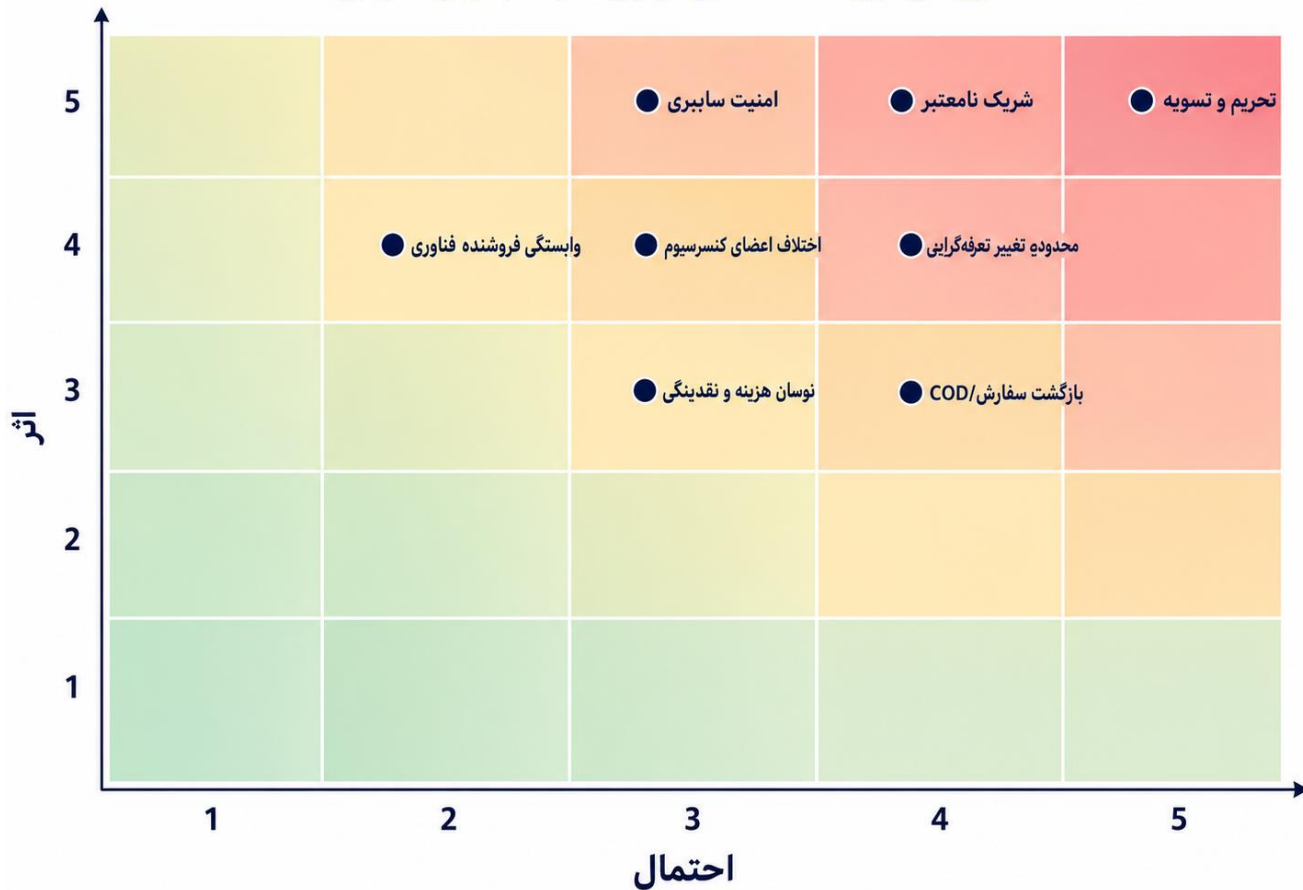
۱۴-۱- ریسک‌ها، شاخص‌ها و سازوکار پایش

۱۴-۱- نقشه ریسک

ریسک‌های اصلی بازار به یکدیگر وابسته‌اند. شریک نامعتبر می‌تواند ریسک تحریم، وصول، داده و اعتبار را هم‌زمان تشدید کند؛ و پروژه بدون پذیرش کاربر می‌تواند سرمایه در گردش و اختلاف کنسرسیوم را افزایش دهد. شکل ۹ اولویت ریسک‌ها را برای کنترل مدیریتی نمایش می‌دهد.



ماتریس ریسک‌های ورود به بازار عراق



شکل ۱۱. ماتریس احتمال و اثر ریسک‌های ورود به بازار عراق

منبع/یادداشت: ارزیابی کارشناسی؛ باید برای هر پایلوت جداگانه بازامتیازدهی شود.

جدول ۱۷ ریسک‌ها را به شاخص هشدار، کنترل و مالک ریسک متصل می‌کند. ثبت مالک ریسک مانع از آن می‌شود که همه مسائل به «حمایت اتاق» ارجاع شوند.

جدول ۱۷. دفتر ریسک برنامه

مالک	کنترل	شاخص هشدار زودهنگام	ریسک
کارگروه حقوقی/مالی	Due diligence، حق ممیزی، مسیر قانونی جایگزین، تعلیق	رد بانک، تغییر کارگزار، تراکنش غیرعادی	تحریم، AML و مسیر تسویه
PMO	غربال مستقل، قرارداد مرحله‌ای و دسترسی به داده	عدم ارائه اسناد، تضاد مالکیت، گزارش مبهم	شریک عراقی نامعتبر
مشاور حقوقی عراقی	استعلام رسمی، طراحی مازولار و بند تغییر قانون	بخشنامه جدید یا تأخیر تأیید	تغییر مجوز یا مقررات

ریسک	شاخص هشدار زودهنگام	کنترل	مالک
عدم پذیرش بازار	فعال سازی پایین، استفاده غیر تکراری	آزمون کاربر، قیمت گذاری مرحله ای و آموزش مشتری	مالک محصول
مرجوعی و شکست تحویل	افزایش سفارش ناموفق و هزینه ناوگان	تأیید سفارش، امتیازدهی، زمان بندی و RMA	مدیر عملیات
رخداده امنیتی/نشت داده	افزایش هشدار، دسترسی غیر مجاز و شکایت	SOC، IAM، پشتیبان، تست و پاسخ رخداد	مسئول امنیت
اختلاف اعضای کنسرسیوم	تأخیر تصمیم، دورزدن سرخ و عدم شفافیت هزینه	قرارداد حکمرانی، CRM و داوری	رهبر کنسرسیوم
کمبود نقدینگی	تأخیر پرداخت، افزایش DSO و هزینه پایلوت	پیش پرداخت، ذخیره نقد و سقف زیان	مدیر مالی پروژه

۴-۲- داشبورد شاخص ها

شاخص های برنامه باید سه سطح را پوشش دهند: پیشرفت اتاق و PMO، نتیجه پایلوت و پایداری تجاری. جدول ۱۸ مجموعه حداقلی شاخص ها را پیشنهاد می کند. هدف از شاخص ها گزارش سازی نیست؛ ایجاد امکان تصمیم توقف، اصلاح یا توسعه است.

جدول ۱۸. داشبورد پیشنهادی شاخص های عملکرد

سطح	شاخص	هدف/آستانه پیشنهادی	تناوب
برنامه	مصاحبه معتبر با ذی نفع عراقی	حداقل ۳۰ تا روز ۹۰	دو هفته ای
برنامه	شریک عبور کرده از غربال	۵ تا ۸ شریک	ماهانه
برنامه	پایلوت دارای خریدار و بودجه	۳ پایلوت تا ماه ۴	ماهانه
پایلوت	بهبود نرخ تحویل/کاهش هزینه سفارش	حداقل ۱۵ تا ۲۰ درصد نسبت به خط پایه	ماهانه
پایلوت	پذیرنده یا فروشنده فعال	حداقل ۵۰ درصد فعال پس از ۳ ماه	ماهانه
پایلوت	زمان حل شکایت یا استرداد	کاهش حداقل ۳۰ درصدی	ماهانه
تجاری	قرارداد تکرارشونده پس از پایلوت	حداقل ۲ قرارداد تا ماه ۱۲	فصلی
تجاری	سهم درآمد تکرارشونده	حداقل ۴۰ درصد تا ماه ۱۸	فصلی
تجاری	دوره وصول مطالبات	مطابق قرارداد؛ هشدار در بیش از ۹۰ روز	ماهانه
انطباق	رخداده مهم انطباق/امنیت	صفر رخداد حل نشده	ماهانه
هم افزایی	اختلاف حل نشده کنسرسیوم	صفر مورد بیش از ۳۰ روز	ماهانه
توسعه محلی	سهم نیروی عراقی در عملیات	حداقل ۵۰ درصد تا ماه ۱۸	فصلی



۱۴-۳- چرخه تصمیم گیری

PMO باید گزارش ماهانه کوتاه و جلسه فصلی دروازه تصمیم برگزار کند. در هر دروازه، چهار گزینه وجود دارد: ادامه بدون تغییر، اصلاح طراحی، توسعه مقیاس یا توقف. حمایت اتاق نباید پروژه فاقد شاخص را برای حفظ ظاهر همکاری ادامه دهد. توقف زود هنگام یک پایلوت نامناسب، موفقیت حکمرانی است، نه شکست برنامه.

۱۴-۴- تمرکز یا ورود همه جانبه؟

ورود همه جانبه در ظاهر سبب فرصت را بزرگ می کند، اما در عمل منابع فروش، حقوقی، فنی و پشتیبانی را پراکنده و احتمال رقابت داخلی شرکت های ایرانی را افزایش می دهد. در مقابل، تمرکز بیش از حد بر یک محصول بسته نیز می تواند شرکت را به یک مشتری یا شریک وابسته کند. راه حل میانی، «تمرکز بر یک مسئله محوری با معماری ماژولار» است: مسئله عملیات تجارت و توزیع، با ماژول هایی که در مراحل بعد به لجستیک، اعتماد و پرداخت متصل می شوند.

شکل ۱۲ مسیر پیشنهادی را نمایش می دهد. در این مسیر، نقطه ورود طی ۶ تا ۱۲ ماه در یک یا دو زنجیره توزیع اثبات می شود؛ سپس خدمات مجاور افزوده و در مرحله سوم مقیاس جغرافیایی یا بخشی توسعه می یابد. حوزه های سرمایه بر یا به شدت تنظیم شده تا زمان اثبات درآمد و شریک مناسب به تعویق می افتند.

راهبرد پیشنهادی: ورود متمرکز و توسعه مرحله ای، نه ورود همزمان به همه لایه ها



⌚ **حوزه های تعویق:** بازارگاه عمومی B2C، کیف پول مستقل، مرکز داده سرمایه بر و پروژه ملی بدون خریدار لنگر

شکل ۱۲. راهبرد پیشنهادی ورود و توسعه مرحله ای در بازار عراق

منبع/یادداشت: طراحی گزارش؛ ترتیب مراحل بر پایه جذابیت، امکان پذیری، نیاز به مجوز و توان شرکت های ایرانی تعیین شده است.



جدول ۱۹ گزینه تمرکز و ورود همه‌جانبه را مقایسه می‌کند و یک تصمیم روشن ارائه می‌دهد. توصیه نهایی، تمرکز بخشی- عملیاتی بر «زیرساخت عملیات تجارت و توزیع» است، نه تمرکز صرف بر یک فناوری مانند پرداخت یا امنیت و نه حضور هم‌زمان در همه حوزه‌ها.

جدول ۱۹. مقایسه راهبردهای ورود و انتخاب پیشنهادی

گزینه	مزیت	ریسک	نیاز سرمایه/هماهنگی	تناسب با ایران	حکم پیشنهادی
ورود همه‌جانبه	پوشش فرصت‌های متعدد و تصویر بزرگ	پراکندگی، تعارض شرکت‌ها، مقررات و هزینه بالا	بسیار بالا	پایین	رد در ۲۴ ماه نخست
تمرکز روی کیف پول/پرداخت	بازار در حال رشد و درآمد تراکنشی	۲۰ ارائه‌دهنده مجاز، انطباق و اعتماد مالی	بالا	متوسط فنی؛ پایین نهادی	فقط شریک فناوری PSP
تمرکز روی بازارگاه B۲C	بازار مصرف بزرگ	رقبای محلی، CAC، لجستیک و مرجوعی	بسیار بالا	متوسط	رد در مرحله نخست
تمرکز روی امنیت سایبری	نیاز رو به رشد و حاشیه مناسب	فروش تخصصی، گواهی و اعتماد	متوسط	متوسط تا بالا	سبد مکمل، نه اصلی
عملیات تجارت و توزیع B۲B/B۲B۲C	خریدار مشخص، KPI روشن، نیاز واقعی و ماژولار	نیاز به بومی‌سازی و حضور محلی	متوسط	بالا	انتخاب اصلی
پروژه‌های دولت دیجیتال	قرارداد بزرگ و اثر نهادی	وصول، مناقصه و تغییر تصمیم‌گیر	بالا	متوسط	پس از مرجع پروژه خصوصی

۴-۵- مسیر پیشنهادی ورود شرکت‌های ایرانی

مسیر ورود باید از فرصت تأییدشده در بازار آغاز شود، نه از گردآوری شرکت‌های ایرانی و سپس جست‌وجوی مشتری. پژوهش کنسرسیوم‌های صادراتی نشان می‌دهد انتخاب اعضا، مدیریت حرفه‌ای، اعتماد و پایش برای موفقیت حیاتی است و نتایج ملموس ممکن است دو سال زمان ببرد؛ حمایت عمومی می‌تواند شبکه اولیه را تسهیل کند، اما جایگزین تعهد اعضا و تقاضای واقعی نیست (Forte & Oliveira, ۲۰۱۹; Guimarães et al., ۲۰۲۱; Shamshiri et al., ۲۰۲۴).

جدول ۲۰ یک سبد مرحله‌ای واقعی پیشنهاد می‌دهد. ورود نخست در بغداد با یک توزیع‌کننده یا پلتفرم دارای حجم سفارش مناسب پیشنهاد می‌شود؛ اربیل/سلیمانیه می‌تواند محل پایلوت دوم برای اکوسیستم خصوصی و فناوری باشد؛ و بصره در مرحله بعد برای زنجیره تأمین صنعتی و تجارت B۲B بررسی شود.

جدول ۲۰. سبد مرحله‌ای ورود و معیار عبور از هر مرحله

مرحله	زمان	دامنه و شهر	محصول/خدمت	شریک لازم	معیار عبور
صفر: کشف و اعتبارسنجی	۰ تا ۳ ماه	بغداد، اربیل و بصره؛ ۳۰ تا ۴۰ مصاحبه	مسئله، خط پایه، نقشه داده و RFP پایلوت	اتاق/اتاق مشترک، خریدار و مشاور حقوقی	حداقل ۲ خریدار با داده و بودجه اولیه
یک: پایلوت پرداخت شده	۳ تا ۹ ماه	یک زنجیره توزیع در بغداد و یک شریک پشتیبان	OMS، موجودی، COD، مرجوعی و CRM	توزیع کننده/پلتفرم و شرکت تحویل	کاهش حداقل ۱۵٪ هزینه شکست یا ۲۰٪ زمان عملیات
دو: تثبیت محلی	۹ تا ۱۵ ماه	بغداد + شهر دوم	تیم عراقی، SLA، یکپارچه سازی PSP و ضد تقلب	شرکت محلی/دلال فنی واجد صلاحیت	۲ قرارداد تکرار شونده و وصول طبق قرارداد
سه: توسعه بخشی	۱۵ تا ۲۴ ماه	FMCG، دارو یا قطعات؛ اربیل/بصره	بازارگاه B2B و تحلیل زنجیره تأمین	اتحادیه/توزیع کننده لنگر	درآمد تکرار شونده $\leq 40\%$ و رضایت مشتری
چهار: سرمایه گذاری انتخابی	پس از ۲۴ ماه	ملی یا زیرساختی	ابر خصوصی، پروژه دولتی یا JV	مشتری لنگر، تأمین مالی و مجوز	مطالعه امکان سنجی و قرارداد قطعی تقاضا

یادداشت: آستانه های عملکرد باید پس از اندازه گیری خط پایه هر خریدار بازتنظیم شوند. پایلوت رایگان برای مسئله عملیاتی اصلی توصیه نمی شود.

۴-۶- نقش اتاق تهران، اتاق مشترک و اتاق های عراقی

اتاق ها می توانند سه شکست رایج را کاهش دهند: کمبود اطلاعات معتبر، دشواری تشخیص شریک و نبود سازوکار هماهنگی میان شرکت ها. نقش آنها نباید به تضمین فروش، انتخاب سلیقه ای برنده یا دخالت در مدیریت تجاری تبدیل شود. پیشنهاد می شود «مرکز دسترسی به بازار اقتصاد دیجیتال عراق» با مأموریت ۲۴ ماهه و چهار واحد مشخص ایجاد شود؛ ساختار آن در شکل ۱۳ آمده است.



نقش اتاق: کاهش هزینه ورود و شکست هماهنگی، نه فروشنده شدن یا تضمین تجارت شرکت‌ها



شکل ۱۳. ساختار پیشنهادی مرکز دسترسی به بازار اقتصاد دیجیتال عراق

منبع/یادداشت: ساختار پیشنهادی گزارش؛ مرکز ماهیت تسهیل‌گر و PMO دارد و جایگزین شرکت تجاری یا نهاد تنظیم‌گر نیست.

جدول ۲۱ تقسیم کار نهادی را مشخص می‌کند. اتاق تهران باید مالک برنامه و استاندارد انتخاب باشد؛ اتاق مشترک ایران و عراق باید دسترسی و صحت‌سنجی محلی را تقویت کند؛ و اتاق‌های عراقی باید تقاضا، شرکت‌های عضو و میانجی‌گری محلی را به برنامه متصل کنند.

جدول ۲۱. تقسیم نقش اتاق‌ها و نهادهای پشتیبان در برنامه بازار

نقش اصلی	خروجی قابل تحویل	نقشی که نباید بپذیرد	KPI	نهاد
PMO، رصد، غربال شرکت و حکمرانی کنسرسیوم	داشبورد بازار، معیار ورود، قرارداد نمونه و گزارش فصلی	فروشنده محصول یا تضمین‌کننده درآمد	تعداد پایلوت پرداخت‌شده و قرارداد تکرارشونده	اتاق تهران
دسترسی به خریدار، اعتبارسنجی شریک و فرهنگ کسب‌وکار	فهرست خریداران/شرکا، استعلام سابقه و جلسات B2B هدفمند	معرفی بدون مسئولیت صحت‌سنجی	نرخ تبدیل معرفی به جلسه و پایلوت	اتاق مشترک ایران و عراق
گردآوری تقاضا و تأیید عضویت/هویت بنگاه	پرسشنامه نیاز، میزبان پایلوت و سازوکار شکایت	تعیین برنده خارجی یا انحصار نمایندگی	تعداد تقاضای مستند و حل اختلاف	اتاق‌های عراق/استانی
ارزیابی فنی و ترکیب سبد شرکت‌ها	ارزیابی آمادگی، استاندارد فنی و تیم مکمل	لابی برای ورود شرکت فاقد آمادگی	سهم شرکت‌های واجد معیار و SLA موفق	تشکل‌های فاوا و لجستیک

نقش اصلی	خروجی قابل تحویل	نقشی که نباید بپذیرد KPI	نهاد
مسیر رسمی، ریسک سیاسی و پروژه‌های عمومی	نامه رسمی، هشدار مقرراتی و دسترسی نهادی	جایگزینی بازاریابی و فروش شرکت	رایزن/سفارت/سازمان توسعه تجارت
ثبت، قرارداد، مالیات، مجوز و وصول	یادداشت حقوقی، due diligence و مسیر تسویه	اعطای اطمینان شفاهی بدون مسئولیت	مشاور حقوقی/مالی عراقی
		زمان بررسی و رخداد انطباق صفر	

۴-۷- برنامه ۹۰ روزه پیش از همایش یا نشست بزرگ

همایش باید نقطه میانی یک فرایند بازار باشد، نه نقطه آغاز آن. جدول ۲۲ برنامه ۹۰ روزه را به خروجی و دروازه تصمیم متصل می‌کند. تنها پس از تکمیل هفته هشتم و وجود حداقل دو شناسنامه پایلوت دارای خریدار و داده، برگزاری نشست عمومی ارزش عملی خواهد داشت.

جدول ۲۲. برنامه عملیاتی ۹۰ روزه و دروازه‌های تصمیم

بازه	اقدام	مسئول اصلی	خروجی	دروازه/معیار
هفته ۱-۲	تشکیل PMO، تصویب دامنه و معیار شرکت	اتاق تهران	منشور برنامه، RACI و فرم آمادگی	مدیر پاسخگو و بودجه مرحله صفر
هفته ۲-۵	مصاحبه با ۳۰-۴۰ بازیگر و جمع‌آوری داده عملیاتی	PMO + اتاق مشترک	نقشه مسئله، خط پایه و فهرست خریدار	حداقل ۱۰ مجموعه داده قابل استفاده
هفته ۳-۶	غربال حقوقی، پرداختی و تحریمی مدل‌ها	مشاور عراقی/ایرانی	نقشه مجوز، قرارداد و تسویه	حذف مدل‌های فاقد مسیر قانونی
هفته ۵-۷	فراخوان محدود و ارزیابی شرکت‌های ایرانی	تشکل‌ها + PMO	امتیاز آمادگی و تیم‌های مکمل	حداکثر ۶-۸ شرکت برای طراحی
هفته ۶-۹	طراحی مشترک دو یا سه پایلوت با خریدار	رهبر کنسرسیوم/خریدار	شناسنامه، بودجه، KPI، داده و SLA	نامه قصد/بودجه یا قرارداد اولیه
هفته ۹-۱۰	اعتبارسنجی شریک و قرارداد حکمرانی	اتاق مشترک + حقوقی	due diligence و قرارداد عدم دورزدن	تأیید شریک و مالکیت سرخ
هفته ۱۱-۱۲	نشست تخصصی تصمیم‌محور	اتاق تهران/عراقی	اعلام پایلوت، مسئول، موعد و گزارش عمومی	عدم برگزاری در صورت نبود پروژه آماده
پایان روز ۹۰	تصمیم ادامه/اصلاح/توقف	کمیته راهبری	سبد مصوب و برنامه عماهه	حداقل ۲ پایلوت پرداخت‌شده یا توقف برنامه



۴-۸- شروط ورود شرکت‌های ایرانی به برنامه

برای جلوگیری از تکرار تجربه حضورهای ناموفق، حمایت اتاق باید مشروط باشد. شرکت متقاضی باید محصول عملیاتی، تیم پاسخ‌گو، توان بومی‌سازی، سرمایه در گردش، سابقه امنیت و پشتیبانی و آمادگی اشتراک‌گذاری داده عملکرد را اثبات کند. صرف عضویت در تشکل یا داشتن ارتباط محلی معیار کافی نیست.

- ❖ حداقل یک محصول یا پروژه مرجع قابل نمایش و مشتری قابل استعمال؛
- ❖ تیم عربی یا برنامه مشخص برای استخدام و آموزش تیم عراقی؛
- ❖ توان تأمین حداقل شش ماه عملیات و پشتیبانی بدون اتکا به وصول فوری؛
- ❖ پذیرش قرارداد مالکیت سرخ، عدم دورزدن، محرمانگی، داوری و خروج؛
- ❖ معماری امنیت، ثبت رخداد، پشتیبان‌گیری و SLA قابل ممیزی؛
- ❖ پذیرش پایلوت پرداخت‌شده با KPI و امکان توقف در صورت عدم تحقق؛
- ❖ ارائه مدل قیمت‌گذاری شفاف شامل پیاده‌سازی، اشتراک، پشتیبانی و هزینه محلی؛
- ❖ عدم ادعای ارائه خدمت مالی تنظیم‌شده مگر از طریق شریک عراقی مجاز.

تصمیم راهبردی

ورود متمرکز بر زیرساخت عملیات تجارت و توزیع B2B/B2B2C توصیه می‌شود. پرداخت، امنیت و اعتماد باید به‌عنوان ماژول‌های مجاور و از طریق شرکای عراقی مجاز توسعه یابند. بازارگاه عمومی، کیف پول مستقل، مرکز داده سرمایه‌بر و مگا پروژه دولتی در موج نخست توصیه نمی‌شوند.

۵-۱- جمع‌بندی و تصمیم‌های پیشنهادی

بازار اقتصاد دیجیتال عراق فرصت واقعی دارد، اما این فرصت بیشتر از «کمبود پلتفرم» از «شکاف عملیات، پرداخت، لجستیک و اعتماد» ناشی می‌شود. اتصال بالا، جوانی جمعیت و جهت‌گیری سیاستی دولت زمینه رشد را فراهم کرده‌اند؛ در مقابل، نقدمحوری، استفاده کم عمق از حساب، فروش غیررسمی، ضعف استاندارد بازگشت و حمایت مصرف‌کننده و حساسیت انطباق، مدل ورود را پیچیده می‌کنند.

مزیت ایران در نزدیکی، تجربه بازار مشابه، هزینه، توان فنی و امکان پشتیبانی است؛ اما این مزیت تنها با حضور محلی، شریک واجد صلاحیت، محصول بومی، قرارداد پاسخ‌گو و همکاری سازمان‌یافته به نتیجه تبدیل می‌شود. اتاق تهران باید از نقش برگزارکننده رویداد به «معمار برنامه بازار» ارتقا یابد؛ بدون آنکه خود پیمانکار تجاری شود.

آمار صادرات خدمات ICT نیز این جمع‌بندی را تقویت می‌کند: افت ارزش صادرات ICT عراق به ۹۲.۴ میلیون دلار و سهم ۰.۹۱ درصدی آن از صادرات خدمات در ۲۰۲۴، نشانه آن است که فرصت اصلی برای ایران در فروش و اجرای مشترک داخل بازار عراق و ظرفیت‌سازی محلی قرار دارد، نه اتکا به عراق به‌عنوان سکوی صادرات فناوری آماده. هم‌زمان، رشد ۲۱۳.۶ درصدی تعداد تراکنش کارت محلی و وجود ۲۰ ارائه‌دهنده پرداخت مجاز نشان می‌دهد بازار از نظر تقاضا در حال شتاب، اما از نظر مجوز و رقابت دیگر خالی نیست (Central Bank of Iraq, ۲۰۲۵, ۲۰۲۶; World Bank, ۲۰۲۶).

بنابراین، تصمیم‌نهایی ورود باید بر یک سبد محدود و منسجم استوار باشد: سیستم‌عامل عملیات تجارت و توزیع به‌عنوان نقطه ورود؛ لجستیک، COD، مرجوعی و خدمات مشتری در هسته؛ و احراز فروشنده، ضدتقلب، پذیرندگی و بازارگاه B۲B به‌عنوان توسعه‌های مرحله‌ای. نقش اتاق‌ها ایجاد اطلاعات، اعتبارسنجی، قواعد همکاری و PMO است؛ شرکت‌ها باید مسئول سرمایه، فروش، اجرا و نتیجه تجاری باقی بمانند.

برای برگزاری رویداد و همایش در این موضوع، پنج تصمیم پیشنهاد می‌شود:

- ❖ تأیید انجام مطالعه و نشست، مشروط به مرحله صفر اعتبارسنجی و جمع‌آوری داده؛
- ❖ تأسیس PMO بازار اقتصاد دیجیتال عراق با مأموریت ۲۴ ماهه و مدیر پاسخ‌گو؛
- ❖ انتخاب سه پایلوت B۲B/B۲B۲C در عملیات فروش، لجستیک/COD و اعتماد/پذیرندگی؛
- ❖ تشکیل کنسرسیوم‌های پروژه‌محور پس از شناسایی خریدار و با قرارداد حکمرانی؛
- ❖ قرار دادن انطباق، شریک محلی، مسیر تسویه، خدمات پس از فروش و KPI دروازه‌ای به‌عنوان شروط حمایت اتاق؛
- ❖ انتخاب «عملیات تجارت و توزیع B۲B/B۲B۲C» به‌عنوان نقطه ورود و تعویق بازارگاه عمومی و کیف پول مستقل؛
- ❖ راه‌اندازی مرکز دسترسی به بازار با چهار واحد رصد، اعتبارسنجی، پایلوت/کنسرسیوم و انطباق.

۱۶- منابع

- Al-Rubaie, K. H., & Al-hafid, N. B. H. (2020). The role of electronic-payment service providers in the development of e-banking in Iraq: An applied research in Central Bank of Iraq. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(1), 407–419. <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v10i01.042>
- Al-Sabaawi, M. Y. M., Alshaher, A. A., & Alsalem, M. A. (2021). User trends of electronic payment systems adoption in developing countries: An empirical analysis. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 14(2), 246–270. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-11-2020-0162>
- Ameen, M. H., & Afşar, A. (2023). The FinTech industry in Iraq: Challenges and opportunities. In *Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub105.c645>
- Central Bank of Iraq (CBI). (2024). Annual economic report 2023. Central Bank of Iraq.
- Central Bank of Iraq (CBI). (2025). Annual economic report 2024. Central Bank of Iraq. <https://cbi.iq/static/uploads/up/file-176709256118155.pdf>
- Central Bank of Iraq (CBI). (2026). Non-bank financial institutions: Licensed electronic payment service providers. Retrieved July 16, 2026, from <https://cbi.iq/page/25>
- Central Bank of Iraq (CBI). (2025). National financial inclusion strategy 2025–2029. Central Bank of Iraq.
- Cusolito, A. P., Gévaudan, C., & Lederman, D. (2022). The upside of digital for the Middle East and North Africa: How digital technology adoption can accelerate growth and create jobs. *World Bank*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1663-5>
- Forte, R., & Oliveira, T. (2019). The role of export consortia in the internationalization of small and medium enterprises: A review. *International Entrepreneurship Review*, 5(4), 7–23. <https://doi.org/10.15678/IER.2019.0504.01>
- Ghayoomi, M., Abooei, M. H., & Vahdatzad, M. A. (2020). Designing a model for creation of export consortia in business cluster. *International Journal of Engineering*, 33(3). <https://doi.org/10.5829/IJE.2020.33.03C.10>
- Guimarães, L. G. de A., Blanchet, P., & Cimon, Y. (2021). Collaboration among small and medium-sized enterprises as part of internationalization: A systematic review. *Administrative Sciences*, 11(4), 153. <https://doi.org/10.3390/admsci11040153>
- Neama, A. F., & Aziz, H. H. (2021). E-commerce in Iraq. *Journal of College of Education*, 2(25), 1271–1304. <https://doi.org/10.31185/eduj.vol2.iss25.2738>
- OECD. (2024). Informality in Iraq. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0d7baabc-en>
- Saleh, M. A. (2025). E-commerce: Platforms, e-stores, and the Iraqi economy between reality and potential. Al-Bayan Center for Studies and Planning.
- Shafaq News. (2026, June 26). التسوق الإلكتروني يصبح فخاً للعراقيين وشركات التوصيل بين نار البائع والزبون. Shafaq News.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2020). Iraq eTrade readiness assessment. UNCTAD.
- United Nations Development Programme. (2024, December 3). The turning point: Iraq's leap into the digital economy. UNDP Arab States.

- World Bank. (2022). Iraq economic monitor, Spring 2022: Laying the foundation for a new economy in Iraq—Digital transformation. World Bank. <https://doi.org/10.1596/37565>
- World Bank. (2026). ICT service exports (BoP, current US\$) and ICT service exports (% of service exports, BoP) [Data set]. World Development Indicators. Data updated July 1, 2026.
- Baly. (2026). Baly official website: Taxi, food delivery, parcel delivery, and digital services. Retrieved July 16, 2026, from <https://baly.iq/>
- Lezzoo. (2026). Lezzoo ecosystem and company profile. Retrieved July 16, 2026, from <https://www.lezzoo.com/>
- Miswag. (2026). Miswag online shopping in Iraq. Retrieved July 16, 2026, from <https://miswag.com/>
- Toters. (2026). Toters delivery platform. Retrieved July 16, 2026, from <https://www.totersapp.com/>
- Shamshiri, F., Shahnazari-Shahrezaei, P., & Fallah, M. (2024). Fuzzy dynamic modeling for export consortia in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Engineering*, 37(7), 1422–1442. <https://doi.org/10.5829/IJE.2024.37.07A.19>
- علیزاده آقاسمعیلی، فاطمه. (۱۴۰۵). ظرفیت‌ها و موانع تجاری ایران و عراق؛ چشم‌انداز روابط پس از جنگ تحمیلی سوم. معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران.
- نویدی، حامد. (۱۴۰۵). گزارش جامع از وضعیت و شاخص‌های کلان کنونی کشور عراق. معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران.