

طرح کسب و کار مرکز راهبردی خدمات مالی دوغارون

۱. خلاصه مدیریتی

مرکز راهبردی خدمات مالی مرزی دوغارون به عنوان یک راه حل یکپارچه و نهادی برای تسهیل و امن سازی مبادلات مالی و تجاری میان ایران و افغانستان طراحی شده است. هدف اصلی این پروژه، تبدیل نقطه مرزی دوغارون از یک کانال سنتی و پرریسک معاملات نقدی و صرافی‌های غیررسمی، به یک قطب مالی سازمان یافته، شفاف و تحت نظارت است. این مرکز با تمرکز بر رفع تنگناهای تاریخی در نظام پرداخت دوجانبه، به دنبال کاهش هزینه‌های مبادله، افزایش سرعت تراکنش‌ها، مدیریت ریسک‌های ارزی و سیاسی، و در نهایت، تسهیل رشد کمی و کیفی حجم تجارت دو کشور است.

فرصت بازار برآوردها نشان می‌دهد حجم مبادلات تجاری غیررسمی و رسمی ایران و افغانستان سالانه حدوداً بین ۳ تا ۴ میلیارد دلار در نوسان است. بیش از ۷۰٪ این مبادلات از طریق شبکه‌های غیرمتشکل صرافی، حواله‌های دستی و حمل فیزیکی اسکناس و بصورت سنتی می‌پذیرد. این روش‌ها دارای ریسک‌های امنیتی، نوسانات قیمتی بالا، عدم شفافیت و فقدان پشتیبانی حقوقی هستند. همچنین، تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های سیستم بانکی، دسترسی تجار به خدمات مالی استاندارد مانند اعتبارات اسنادی (LC) را به شدت محدود کرده است. این خلاء عمیق، فرصت بی‌نظیری برای ایجاد یک نهاد مالی تخصصی مرزی فراهم می‌آورد.

مزیت رقابتی مرکز مالی دوغارون چند مزیت کلیدی را ترکیب می‌کند:

اول، مکان فیزیکی استراتژیک در منطقه آزاد و ویژه اقتصادی دوغارون که از مزایای قانونی و گمرکی خاصی برخوردار است.

دوم، در صورت نیاز مجوزهای رسمی از مراجع ذیصلاح ایرانی (وزارت امور اقتصادی و دارایی، بانک مرکزی) و همکاری با نهادهای افغانستانی که مشروعیت و قابلیت اعتماد ایجاد می‌کند.

سوم، پلتفرم فناورانه یکپارچه که خدمات متنوعی از صرافی تا تسویه تهاتری را در یک اکوسیستم دیجیتال ارائه می‌دهد.

چهارم، خدمات نوآورانه مانند «سیستم حساب امانی و اعتبار شبه‌اسنادی» و «پلتفرم تهاتر کالایی» که مستقیماً به نیازهای حل نشده بازار پاسخ می‌دهند.

پنجم، تیم مدیریتی باتجربه متشکل از متخصصان مالی، فناوری اطلاعات و امور مرزی با شناخت عمیق از هر دو بازار. ساختار خدمات این مرکز یک چتر جامع از خدمات مالی و مشاوره‌ای را ارائه خواهد داد که شامل خدمات پایه‌ای (صرافی رسمی، تبدیل ارز، حواله مرزی)، خدمات ارزش افزوده (کیف پول مرزی چندارزی، بیمه کالا و حمل، مشاوره سرمایه‌گذاری، اعتبارسنجی تجار) و خدمات نوآورانه (حساب امانی سه‌جانبه و پلتفرم تهاتر) می‌شود. همه این خدمات بر بستر یک پلتفرم دیجیتال امن و با رابط‌های کاربری فارسی، انگلیسی و پشتو ارائه می‌گردد.

حجم تجارت ایران-افغانستان و نقش دوغارون

مرز دوغارون به‌عنوان شاهراه اصلی تجاری شمال شرق ایران با افغانستان، سهم غالب در مبادلات را دارد. برخی کالاهای صادراتی ایران شامل فرآورده‌های نفتی، مصالح ساختمانی، قند و شکر، و کالاهای غذایی، مصرفی و غیره است. واردات نیز عمدتاً شامل میوه‌های خشک، سنگ‌های معدنی، سبزیجات و محصولات سنتی افغانستان می‌شود. مرکز راهبردی خدمات مالی دوغارون با مستقر شدن در قلب این جریان، نقش تسویه‌گر و تضمین‌کننده مالی را ایفا خواهد کرد و با رسمی‌سازی بخشی از جریان نقدی، زمینه را برای توسعه سایر خدمات لجستیکی و بیمه‌ای در منطقه فراهم می‌آورد.

چشم‌انداز سه‌ساله

- سال اول (فاز پایلوت): استقرار کامل زیرساخت فنی و فیزیکی، اخذ مجوزهای اصلی، راه‌اندازی خدمات پایه صرافی و حواله، جذب حداقل ۵۰۰ تاجر ثبت‌نام‌کننده، انجام تراکنش‌هایی به حجم معادل ۵۰ میلیون دلار.
- سال دوم (توسعه): افزودن خدمات کیف پول و اعتبارسنجی، راه‌اندازی آزمایشی پلتفرم حساب امانی، انعقاد قرارداد با ۳ بانک طرف همکاری در هر کشور، افزایش حجم تراکنش‌ها به معادل ۱۵۰ میلیون دلار، رسیدن به نقطه سر به سر عملیاتی.
- سال سوم (بلوغ): راه‌اندازی کامل پلتفرم تهاتر کالایی، توسعه خدمات به سایر مرزهای مهم (میلک، ماهیروود)، تبدیل شدن به مرجع پیش‌فرض بخشی از تراکنش‌های رسمی دو کشور، هدف‌گذاری حجم تراکنش‌ها به بیش از ۳۰۰ میلیون دلار و ایجاد سودآوری پایدار.

۲. تحلیل وضعیت موجود و بازار هدف

بررسی کامل تجارت دوجانبه:

روابط اقتصادی ایران و افغانستان ریشه در تاریخ، جغرافیا و فرهنگ مشترک دارد. ایران به‌عنوان یک شریک تجاری مهم برای افغانستان، تأمین‌کننده اصلی کالاهای اساسی، سوخت و مصالح ساختمانی است. از سوی دیگر، افغانستان صادرکننده محصولات کشاورزی و معدنی به ایران می‌باشد. با این حال، آمار رسمی تنها بخش کوچکی از واقعیت را نشان می‌دهد. بخش عمده مبادلات به دلیل موانع بانکی، از طریق شبکه‌های غیررسمی انجام می‌شود. این شبکه‌ها اگرچه کارایی خود را در شرایط دشوار اثبات کرده‌اند، اما فاقد شفافیت، تحت پوشش بیمه و قابل ردیابی نیستند. نوسان شدید نرخ‌های ارز در بازارهای غیررسمی دو کشور نیز حاشیه سود تجار را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. حجم تجارت به دلیل بی‌ثباتی سیاسی در افغانستان و فشارهای اقتصادی بین‌المللی بر ایران، با نوسانات شدیدی روبرو بوده است، ولی تقاضای پایه برای مبادله کالا به دلیل نیازهای اولیه دو کشور همواره پابرجاست و حتی در دوران تحریم نیز تداوم داشته است. این تجارت دارای ساختاری کاملاً مکمل است و وابستگی متقابل ایجاد کرده است.

محدودیت‌های بانکی:

سیستم بانکی بین‌المللی به دلیل مسائل مربوط به مبارزه با پول‌شویی و تامین مالی تروریسم (AML/CFT) و همچنین تحریم‌های بین‌المللی، ارتباط بانک‌های ایرانی با دنیا را محدود کرده است. از سوی دیگر، سیستم بانکی افغانستان نیز پس از تحولات اخیر با انزوای نسبی و چالش در برقراری روابط متناظر بانکی (Correspondent Banking) مواجه است. این امر منجر به قطع تقریباً کامل کانال‌های رسمی نقل و انتقال بانکی بین دو کشور شده است. حتی در صورت تمایل بانک‌ها، انجام یک حواله ساده ممکن است روزها طول بکشد و هزینه‌های سنگین و غیرشفافی داشته باشد. اعتبارات اسنادی (LC) که ستون فقرات تجارت بین‌المللی است، در این مسیر تقریباً غیرممکن است. این خلاء، فضایی را ایجاد کرده که در آن نیاز به یک مکانیزم جایگزین مطمئن و با قابلیت نظارت برای تضمین پرداخت و تسویه حساب به شدت احساس می‌شود.

نقش صرافی‌ها:

در این خلا، صرافی‌های سنتی و غیررسمی در شهرهای مرزی مانند مشهد، زاهدان، دوغارون، هرات و قندهار به رگ‌های حیاتی مبادله مالی تبدیل شده‌اند. این صرافی‌ها معمولاً بر اساس اعتماد شخصی و شبکه‌های قومی و خانوادگی عمل می‌کنند. مدل کار آنها عموماً مبتنی بر تهاتر دوجانبه یا استفاده از شبکه‌های حواله‌ای مانند «حواله» یا «چَپ» است. با وجود کارایی نسبی، این سیستم دارای معایب جدی است: اول، ریسک اعتباری بالا در صورت ورشکستگی یک صراف. دوم، عدم شفافیت قیمت‌ها و امکان سوءاستفاده در نرخ. سوم، محدودیت ظرفیت برای تراکنش‌های بزرگ. چهارم، آسیب‌پذیری در برابر نوسانات سیاسی و امنیتی. پنجم، عدم ارائه خدمات ارزش‌افزوده مانند بیمه یا مشاوره. با این حال، این شبکه‌ها یک دارایی باارزش محسوب می‌شوند: شبکه توزیع و اعتماد. یک مرکز مالی موفق باید بتواند این شبکه‌ها را نه به عنوان رقیب، بلکه به عنوان شریک یا نماینده جذب کند.

فرصت‌های مرکز مالی مرزی:

ایجاد یک مرکز مالی رسمی در مرز دوغارون این فرصت‌های کلیدی را ایجاد می‌کند

۱. رسمی‌سازی جریان مالی: تبدیل بخشی از اقتصاد خاکستری به اقتصاد رسمی که منجر به افزایش درآمدهای مالیاتی برای دو طرف و شفافیت بیشتر می‌شود.

۲. کاهش هزینه‌های مبادله: با حذف واسطه‌های متعدد و ارائه نرخ‌های رقابتی و شفاف.

۳. مدیریت ریسک ارزی: با استفاده از ابزارهای مالی ساده مانند قراردادهای نرخ ثابت (Forward Contracts) برای تجارت.

۴. ایجاد امنیت و تضمین: ارائه مکانیزم‌های تضمین پرداخت مانند حساب‌های امانی که اعتماد را در معاملات افزایش می‌دهد.

۵. تسهیل تجارت جدید: با ارائه خدمات تهاتر، امکان مبادله کالاهایی که انتقال پول برای آنها دشوار است، فراهم می‌شود.

۶. جمع‌آوری داده: ایجاد یک پایگاه داده معتبر از تراکنش‌ها و فعالان اقتصادی دو کشور که خود دارایی ارزشمندی برای تحلیل بازار و ارائه خدمات اعتباری است.

تحلیل رقبا:

رقبای مستقیم مرکز مالی دوغارون عبارتند از :

شبکه صرافی‌های سنتی و غیررسمی:

نقطه قوت آنها شبکه گسترده، انعطاف‌پذیری و اعتماد محلی است. نقطه ضعف آنها غیررسمی بودن، ریسک بالا و محدودیت خدماتی است. استراتژی مرکز، همکاری و ادغام تدریجی آنها به عنوان نماینده یا شریک است .

بانک‌های دولتی و خصوصی دو کشور:

آنها زیرساخت و مجوز دارند اما به دلیل محدودیت‌های بین‌المللی و بروکراسی سنگین، تمایل یا توانایی ورود مؤثر به این بازار پرسیک را ندارند. مرکز می‌تواند به عنوان واسط یا Service Provider برای آنها عمل کند .

شرکت‌های فن‌آوری مالی (FinTech) بین‌المللی:

اگرچه در منطقه حضوری ندارند، اما در صورت ثبات سیاسی آینده، ممکن است وارد بازار شوند. مزیت رقابتی مرکز، شناخت بومی، مجوزهای محلی و استقرار فیزیکی در مرز است.

رقابت اصلی، نه با یک نهاد خاص، بلکه با عادت قدیمی و عدم اعتماد به نهادهای جدید است. غلبه بر این چالش نیازمند ارائه ارزش ملموس و پایدار است .

تحلیل قوانین: چارچوب قانونی این پروژه ترکیبی از قوانین داخلی ایران، مقررات منطقه آزاد تجاری-صنعتی دوغارون و درک از قوانین افغانستان است. در سمت ایران، قانون مبارزه با پول‌شویی، قانون مقررات صرافی و آیین‌نامه‌های بانک مرکزی سنگ بنای اصلی هستند. قانون مناطق آزاد نیز مزایایی مانند معافیت‌های گمرکی، مالیاتی و ساده‌تر بودن روادید را ارائه می‌دهد که برای جذب تجار افغانستانی حیاتی است. در سمت افغانستان، قوانین بانک مرکزی افغانستان (DAB) و وزارت تجارت و صنایع حاکم است. در شرایط فعلی، همکاری با نهادهای افغانستانی نیازمند دیپلماسی اقتصادی و ایجاد اعتماد از طریق یک مدل عملیاتی شفاف است. پروژه باید به گونه‌ای طراحی شود که حداقل در فاز اول، بیشترین فعالیت‌های خود را در چارچوب قوانین ایران و منطقه آزاد متمرکز کند.

تحلیل ریسک‌های سیاسی، ارزی و عملیاتی :

ریسک سیاسی: تغییر سیاست‌های دولت‌های ایران یا افغانستان، تشدید تحریم‌ها، یا ناامنی در مناطق مرزی می‌تواند عملیات را مختل کند. راه کاهش :تنوع‌بخشی تدریجی به سایر مرزها، حفظ ارتباط مستمر با مقامات امنیتی و انتظامی دو طرف، طراحی مدل عملیاتی انعطاف‌پذیر.

ریسک ارزی: نوسانات شدید و غیرقابل پیش‌بینی ریال ایران، افغانی و دلار آمریکا می‌تواند حاشیه سود خدمات صرافی را از بین ببرد. راه کاهش: اتخاذ مدل کارمزدی ثابت به جای سفته‌بازی روی نرخ ارز، استفاده از قراردادهای فوروارد با مشتریان کلان، نگهداری حداقل موجودی ارزی در ترازنامه.

ریسک عملیاتی: کلاهبرداری، خطای نیروی انسانی، خرابی فناوری یا اختلال در ارتباطات. راه کاهش: استقرار سیستم‌های امنیتی پیشرفته (هم فنی و هم فیزیکی)، آموزش مستمر پرسنل، طراحی فرآیندهای داخلی با کنترل‌های دو مرحله‌ای و حسابرسی مستمر

ریسک تطبیق (Compliance Risk): عدم رعایت مقررات AML/KYC و تحریم‌ها می‌تواند منجر به جریمه‌های سنگین و لغو مجوزها شود. راه کاهش: سرمایه‌گذاری بر روی یک واحد تطبیق قوی، استفاده از نرم‌افزارهای غربالگری پیشرفته، و آموزش اجباری پرسنل در این حوزه.

ریسک اعتباری: عدم انجام تعهدات از سوی تجار یا شرکای تجاری. راه کاهش: ایجاد سیستم اعتبارسنجی داخلی، اخذ وثیقه یا پیش‌پرداخت برای خدمات خاص، استفاده از مکانیزم حساب امانی برای جداسازی وجوه

۳. مدل کسب‌وکار

مرکز راهبردی خدمات مالی دوغارون بر اساس بوم مدل کسب‌وکار استروالدر طراحی شده و بر ارائه ارزش منحصربه‌فرد به چندین بخش مشتری در اکوسیستم تجاری ایران و افغانستان استوار است

ساختار ارزش پیشنهادی: ارزش اصلی مرکز، ایجاد اعتماد و کاهش پیچیدگی در مبادلات مالی مرزی است. این ارزش در قالب چند جزء ارائه می‌شود

۱. **امنیت و تضمین:** ارائه مکانیزم‌های قانونی و فنی برای اطمینان از انجام معامله (مانند حساب امانی).
۲. **کارایی و سرعت:** انجام تراکنش‌های مالی در کسری از زمان روش‌های سنتی از طریق پلتفرم دیجیتال.
۳. **شفافیت و پیش‌بینی‌پذیری:** اعلام نرخ‌های شفاف، کارمزدهای ثابت و قابل پیش‌بینی و گزارش‌گیری دقیق برای مشتریان.
۴. **دسترسی به خدمات مالی یکپارچه:** گردآوری خدمات متنوع مورد نیاز یک تاجر مرزی (از صرافی تا بیمه) در یک مکان.
۵. **کاهش هزینه:** حذف واسطه‌های متعدد و ارائه نرخ‌های رقابتی.

بخش‌های مشتری: این مرکز چهار بخش مشتری اصلی را هدف قرار می‌دهد:

۱. **تجار خرد و متوسط ایرانی و افغانستانی:** فعالان اصلی بازار که نیازمند خدمات روزمره صرافی، حواله و تضمین پرداخت هستند.
۲. **شرکت‌های بزرگ بازرگانی دو کشور:** نیازمند خدمات اختصاصی، حجم‌های بالا و مکانیزم‌های پیچیده‌تری مانند تهاتر یا اعتبار شبه‌اسنادی.
۳. **صرافی‌ها و شبکه‌های حواله سنتی:** که می‌توانند به عنوان نماینده یا شریک توزیع مرکز عمل کنند.

۴. بانک‌ها و نهادهای مالی دو کشور: که مرکز می‌تواند خدمات پردازش تراکنش، مدیریت ریسک یا KYC را به آنها ارائه دهد(مدل BYB)

روابط مشتری: برای هر بخش، روابط متفاوتی برقرار می‌شود. برای تجار خرد، رابطه از طریق اپلیکیشن موبایل و شعبه فیزیکی با پشتیبانی فارسی/پشتو برقرار می‌شود. برای مشتریان شرکتی، مدیران رابطه اختصاصی (Relationship Managers) مسئول ارائه خدمات و درک نیازهای خاص آنها خواهند بود. برای شرکای شبکه‌ای (صرافی‌ها)، یک پنل مدیریتی تحت وب و آموزش‌های دوره‌ای ارائه می‌گردد. حفظ رابطه از طریق برنامه‌های وفاداری، تخفیف‌های حجمی و ارزش‌افزایی مستمر خدمات انجام می‌پذیرد. کانال‌ها: دسترسی مشتریان به ارزش پیشنهادی از طریق کانال‌های زیر فراهم می‌شود:

- شعبه فیزیکی اصلی در منطقه آزاد دوغارون: به عنوان مرکز عملیات و نماد اعتماد.
- اپلیکیشن موبایل (Android/iOS) برای دسترسی آسان به تمامی خدمات
- پرتال تحت وب: برای مشتریان شرکتی و مدیریت حساب پیشرفته.
- شبکه نمایندگان (صرافی‌های منتخب) در شهرهای کلیدی: مانند مشهد، تهران، هرات و کابل برای گسترش دسترسی.
- مرکز تماس (Call Center) دو زبانه.

جریان‌های درآمد (مدل درآمدی چندگانه): مرکز از هفت جریان درآمدی اصلی بهره‌مند خواهد شد:

۱. کارمزد خدمات صرافی و تبدیل ارز: دریافت اسپرد (تفاوت نرخ خرید و فروش) یا کارمزد ثابت بر هر تراکنش.
۲. کارمزد حواله مرزی: دریافت درصدی از مبلغ حواله (هم برای حواله‌های ورودی و هم خروجی).
۳. کارمزد اشتراک و تراکنش کیف پول مرزی: هزینه ماهیانه نگهداری حساب و کارمزد تراکنش‌های بین کیف پولی.
۴. کارمزد خدمات ارزش‌افزوده: مانند حق بیمه (کمسیون)، هزینه اعتبارسنجی، هزینه مشاوره سرمایه‌گذاری.
۵. کارمزد مدیریت حساب امانی: دریافت درصدی سالانه از مانده وجوه بلوکه‌شده یا کارمزد ثابت به ازای هر قرارداد.
۶. کارمزد معاملات تهاتری: دریافت درصدی از ارزش معامله موفق شده در پلتفرم تهاتر.
۷. درآمد اشتراک (Subscription) از شرکای تجاری: مانند حق عضویت و دسترسی به API برای بانک‌ها یا شرکت‌های بزرگ.

ساختار هزینه: هزینه‌های اصلی به دو دسته ثابت و متغیر تقسیم می‌شوند:

- **هزینه‌های ثابت:** اجاره و تجهیز ساختمان، هزینه‌های اداری، حقوق و مزایای نیروی انسانی ثابت، استهلاک تجهیزات و نرم‌افزار.
- **هزینه‌های متغیر:** کمسیون پرداختی به نمایندگان، هزینه‌های تراکنش‌های بین‌بانکی (در صورت وجود)، هزینه‌های بازاریابی و جذب مشتری، هزینه‌های عملیاتی مربوط به حجم تراکنش (مانند چاپ و بایگانی اسناد).

بخش قابل توجهی از سرمایه‌گذاری اولیه به هزینه فناوری اطلاعات شامل خرید سرور، توسعه نرم‌افزار اختصاصی، اخذ مجوزهای امنیتی و طراحی UX/UI اختصاص خواهد یافت

شرکای کلیدی: موفقیت این مدل وابسته به همکاری استراتژیک با شرکای زیر است :

- استانداردهای خراسان رضوی: حمایت‌های معنوی و تسهیلگری
- سازمان صمت خراسان رضوی: صدور مجوزهای لازم
- مقامات منطقه آزاد دوغارون: برای تسهیل مجوزها و استفاده از مزایای منطقه .
- یک یا دو بانک ایرانی (ترجیحاً در منطقه آزاد فعال): برای نگهداری حساب‌های ریالی، دسترسی به سیستم پرداخت داخلی (شتاب) و ارائه خدمات مشترک
- نهادهای مالی یا صرافی‌های معتبر افغانستانی: برای دسترسی به بازار و شبکه توزیع در آن طرف مرز.
- شرکتهای بیمه: برای ارائه محصولات بیمه‌ای مختص کالاهای مرزی.
- تأمین‌کنندگان فناوری: شرکتهای توسعه‌دهنده نرم‌افزار و امنیت سایبری.
- وکیلان و مشاوران حقوقی: متخصص در قوانین دو کشور و تحریم‌ها.
- تشکل‌های صنفی و حرفه‌ای: کمک به توسعه روابط تجاری و تسهیلگری در تبادلات

منابع کلیدی: منابعی که اجرای مدل را ممکن می‌سازند عبارتند از :

- منابع فیزیکی: ساختمان اداری و عملیاتی امن در دوغارون، دیتاسنتر با استاندارد بالا .
- منابع انسانی: تیم مدیریت با تجربه مالی و بین‌المللی، توسعه‌دهندگان نرم‌افزار، کارشناسان AML/KYC، افسران ارتباط با مشتری دو زبانه .
- منابع فکری: مجوزهای رسمی، نرم‌افزارهای اختصاصی توسعه داده شده، بانک اطلاعاتی تجاری، فرآیندهای عملیاتی استاندارد. (SOP).
- منابع مالی: سرمایه اولیه برای پوشش هزینه‌های راه‌اندازی و تشکیل سرمایه در گردش .

۴. شرح کامل خدمات مرکز مالی

مرکز راهبردی خدمات مالی دوغارون مجموعه‌ای چند سطحی از خدمات را ارائه می‌دهد که از خدمات پایه مالی تا راه‌حل‌های پیچیده تجاری گسترده است .

خدمات پایه مالی :

۱. صرافی رسمی و تبدیل ارز: خرید و فروش ارزهای رایج در مبادلات مرزی (ریال ایران، افغانی، دلار آمریکا، یورو) با نرخ‌های شفاف و رقابتی که به صورت زنده در پلتفرم منتشر می‌شود. این خدمات هم به صورت حضوری و هم دیجیتال ارائه می‌گردد.

۲. **حواله مرزی:** امکان ارسال و دریافت پول میان دو کشور با سرعت بالا (حتی در صورت امکان، به صورت آنی). فرستنده می‌تواند در دوغارون یا یکی از دفاتر نمایندگی ریال یا افغانی پرداخت کند و گیرنده در طرف دیگر معادل آن را به ارز محلی دریافت نماید.

۳. **کیف پول مرزی چندارزی:** هر مشتری با احراز هویت، یک کیف پول الکترونیک دریافت می‌کند که می‌تواند موجودی خود را به چندین ارز نگهداری کند، بین آنها تبدیل انجام دهد و برای پرداخت‌های سریع به سایر کاربران پلتفرم از آن استفاده کند. این کیف پول به عنوان نقطه ورود اصلی مشتری به اکوسیستم دیجیتال مرکز عمل می‌کند.

خدمات ارزش افزوده و مشاوره‌ای :

۴. **بیمه:** ارائه بیمه‌نامه‌های مرتبط با تجارت مرزی از طریق همکاری با شرکت‌های بیمه. این بیمه‌نامه‌ها شامل بیمه باربری (حمل کالا)، بیمه آتش‌سوزی در انبارهای مرزی، و بیمه مسئولیت عمومی می‌شود.

۵. **مشاوره سرمایه‌گذاری:** ارائه مشاوره به سرمایه‌گذاران ایرانی علاقه‌مند به بازار افغانستان و بالعکس. این مشاوره شامل تحلیل بازار، شناسایی فرصت‌ها، ارزیابی ریسک و معرفی شرکای بالقوه می‌شود.

۶. **اعتبارسنجی تجار:** ایجاد یک سیستم داخلی برای ارزیابی اعتبار تجار بر اساس سابقه تراکنش‌های آنها در پلتفرم، اطلاعات ثبت‌شده و در صورت امکان، داده‌های دریافتی از منابع معتبر. این امتیاز اعتباری می‌تواند در دسترسی به خدمات خاص (مانند تاخیر در پرداخت) مؤثر باشد.

۷. **خدمات تسویه ارزی برای شرکت‌های بزرگ:** ارائه خدمات تسویه حساب‌های کلان و پیچیده بین شرکت‌های ایرانی و افغانستانی با استفاده از ترکیبی از مکانیزم‌های نقدی، اعتباری و تهاتری.

۸. **دفتر بازگشایی حساب تجار (Nominee Office):** کمک به تجار افغانستانی برای انجام امور اداری و بانکی مرتبط با حضور اقتصادی در منطقه آزاد دوغارون

- **خدمات نوآورانه سطح یک:** سیستم حساب امانی تجاری و اعتبار شبه‌اسنادی (Quasi-LC) این خدمت برای حل مسئله عدم اعتماد در معاملات تحویل در برابر پرداخت (Delivery vs. Payment) طراحی شده است. فرآیند به این صورت است:
- **طرفین:** خریدار (مثلاً ایرانی)، فروشنده (مثلاً افغانستانی) و مرکز مالی دوغارون به عنوان امین .
- **فرآیند سه‌جانبه:** خریدار و فروشنده قرارداد فروش کالا را منعقد می‌کنند. سپس خریدار مبلغ قرارداد را به حساب امانی بلوکه‌شده نزد مرکز مالی واریز می‌کند. مرکز مالی بلافاصله فروشنده را از بلوکه شدن وجه مطلع می‌سازد .
- **بلوکه‌سازی وجوه:** وجه تا زمان تحقق شرایط از پیش توافق‌شده، به طور کامل بلوکه و از دسترس هر دو طرف خارج می‌شود. این شرایط می‌تواند ارائه اسناد حمل از سوی فروشنده، رسید کالا به گمرک مقصد، یا بازرسی و تأیید کیفیت کالا باشد

- **شرایط آزادسازی:** با ارائه مدرک تحقق شرط (مثلاً بارنامه) از سوی ذی‌نفع (خریدار یا فروشنده)، مرکز مالی پس از راستی‌آزمایی، وجوه را به حساب فروشنده آزاد می‌کند. در صورت اختلاف، وجوه تا زمان داوری بلوکه می‌ماند.
- **داوری:** مرکز یک مکانیزم داوری داخلی سریع یا معرفی به مراجع داوری مورد توافق طرفین را پیش‌بینی کرده است.

این سیستم در واقع یک اعتبار اسنادی ساده‌شده و داخلی را شبیه‌سازی می‌کند که نیاز به دخالت بانک‌های خارجی را مرتفع می‌سازد. خدمات نوآورانه سطح دو: پلتفرم تهاتر کالایی (Barter Trading Platform)

هدف این پلتفرم، فعال‌سازی مبادله کالا به کالا در شرایطی است که نقل و انتقال پول دشوار یا غیراقتصادی است

- **معرفی مدل تهاتر:** پلتفرم یک بازار مجازی است که در آن تجار، کالاهای عرضه‌شده و مورد نیاز خود را (مثلاً "عرضه: کشمش؛ تقاضا: یخچال") ثبت می‌کنند. سیستم به دنبال حلقه‌های تهاتر (دو یا چندجانبه) می‌گردد
- **سازوکار اعتبار تهاتری: (Barter Credit):** در معاملات چندجانبه، ممکن است تعادل کامل ارزشی لحظه‌ای برقرار نباشد. پلتفرم یک واحد اعتبار داخلی به نام «اعتبار مرزی» یا «برات» معرفی می‌کند که نشان‌دهنده بدهی یک تاجر به دیگری در شبکه تهاتر است. این اعتبار می‌تواند در معاملات بعدی با سایر اعضا استفاده شود.
- **سیستم تطابق: (Matching):** یک الگوریتم پیشرفته، عرضه‌ها و تقاضاها را بر اساس نوع کالا، ارزش تقریبی، مکان و اولویت‌های کاربر تطابق می‌دهد و پیشنهادهای تهاتر را ارائه می‌کند.
- **پروتکل مالی و گمرکی:** مرکز مالی نقش تسهیل‌گر و ثبت‌کننده رسمی معامله را ایفا می‌کند. پس از توافق طرفین، مرکز اسناد مالی و گمرکی لازم را تهیه می‌کند، ارزش کالاها را برای مقاصد گمرکی تعیین می‌نماید و روند ترخیص را هماهنگ می‌کند. کارمزد مرکز بر اساس ارزش معامله اخذ می‌شود.

این پلتفرم می‌تواند تجارت کالاهایی مانند محصولات کشاورزی، مصالح ساختمانی و کالاهای مصرفی را که جریان نقدی بین دو طرف را دشوار می‌سازد، به شدت رونق بخشد.

۵. چارچوب حقوقی و الزامات مجوزها

اجرای موفق این طرح مستلزم استقرار در یک چارچوب حقوقی محکم و اخذ مجوزهای لازم از مراجع ذی‌صلاح است. این چارچوب چندلایه بوده و همزمان قوانین داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی را در بر می‌گیرد.

قوانین و مجوزهای سمت ایران :

- **مجوز فعالیت صرافی:** اصلی‌ترین مجوز، مجوز فعالیت صرافی از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران است. بر اساس «آیین‌نامه فعالیت صرافی‌ها»، این مجوز به دو صورت «صرافی مجاز» و «صرافی دلال» صادر می‌شود. مرکز مالی دوغارون باید برای اخذ مجوز «صرافی مجاز» اقدام نماید که امکان انجام طیف وسیع‌تری از معاملات ارزی را فراهم می‌کند. این فرآیند مستلزم ارائه طرح توجیهی فنی و اقتصادی، احراز صلاحیت حرفه‌ای مدیران، تأمین سرمایه اولیه مشخص (مطابق دستورالعمل بانک مرکزی) و ارائه تضمین‌های مالی است

- **مجوزهای وزارت امور اقتصادی و دارایی و سازمان منطقه آزاد:** به عنوان یک فعال اقتصادی در منطقه آزاد دوغارون، مرکز باید از سازمان منطقه آزاد مجوز تأسیس و بهره‌برداری دریافت کند. همچنین، مطابق با «قانون چگونگی اداره مناطق آزاد»، این مرکز می‌تواند از مزایایی مانند معافیت از مالیات بر درآمد برای مدت محدود (معمولاً ۱۵ تا ۲۰ سال)، معافیت از عوارض گمرکی برای واردات تجهیزات، و آزادی ورود و خروج سرمایه و سود بهره‌مند شود.
- **قانون مبارزه با پول‌شویی: (AML)** مرکز مالی ملزم به رعایت کامل «قانون اقدامات تأمین‌کننده مبارزه با پول‌شویی» و آیین‌نامه‌های اجرایی آن است. این امر مستلزم استقرار سامانه‌های شناسایی و گزارش‌گیری معاملات مشکوک، تعیین مسئول امور انطباق (Compliance Officer)، و گزارش‌دهی به واحد مالی اطلاعاتی (FIU) می‌باشد.
- **مقررات احراز هویت (KYC) و شناخت مشتری: (CDD)** بر اساس دستورالعمل بانک مرکزی، مرکز باید فرآیندهای جامعی برای شناسایی کامل مشتریان (افراد حقیقی و حقوقی)، سودبران واقعی (Ultimate Beneficial Owners) و هدف و ماهیت رابطه تجاری آنها داشته باشد. این اطلاعات باید به طور مستمر به‌روزرسانی شود.

چارچوب همکاری با بانک‌ها: از آنجا که مرکز مالی یک بانک نیست، برای انجام عملیات پایه‌ای خود نیازمند همکاری با یک یا چند بانک ایرانی است. این همکاری در قالب یک قرارداد خدمات تراکنش‌سازی و نگهداری حساب (Service Level Agreement) منعقد می‌شود. بانک میزبان، حساب‌های ریالی مرکز و حتی ممکن است حساب‌های امانی را نگهداری کند. ارتباط فنی مرکز با سیستم‌های پرداخت داخلی (شتاب، ساتنا، پایا) نیز از طریق این بانک برقرار می‌شود. شفافیت کامل در مورد منشأ وجوه و رعایت مقررات AML توسط مرکز، شرط ضروری این همکاری است.

قوانین و ملاحظات سمت افغانستان

در شرایط خاص افغانستان، با توجه به محدودیت سیستم بانکی و پیچیدگی‌های فنی-حقوقی، مرکز مالی دوغارون باید همکاری خود را با یک یا چند نهاد مالی معتبر افغانستانی توسعه دهد. الگوی مطلوب، امضای قرارداد همکاری دوجانبه با یک صرافی مجاز و رسمی یا شرکت دارای مجوز از بانک مرکزی افغانستان (DAB) است که نقش ارائه‌دهنده خدمات تسویه، پرداخت و انتقال را در خاک افغانستان به عهده می‌گیرد. این همکاری شامل رعایت پروتکل شفافیت منابع، گزارش‌دهی تراکنش‌های بزرگ و احراز هویت مشتریان افغانی مطابق دستورالعمل‌های بانک مرکزی آن کشور خواهد بود.

در فاز تکمیلی، با بهبود شرایط و امکان تعامل رسمی با DAB، مرکز می‌تواند جهت دریافت مجوز تکمیلی اقدام کند که این اقدام امکان ارائه خدمات ارزش‌افزوده بانکی، تسویه ارزی گسترده‌تر و توسعه سرویس‌های دیجیتال را به همراه دارد.

چارچوب تطبیق و انطباق (Compliance Framework)

مرکز راهبردی خدمات مالی دوغارون الزام دارد یک واحد تخصصی تطبیق و ریسک (Risk Unit & Compliance) تأسیس کند که وظیفه نظارت مستمر بر انطباق تمامی عملیات با مقررات پول‌شویی، تحریم‌ها، گزارش‌گری مالی، و مکانیسم‌های KYC و CDD را دارد. آموزش مداوم پرسنل، به‌روزرسانی پایگاه داده مشتریان و استفاده از نرم‌افزارهای غربالگری بین‌المللی (خصوصاً برای شناسایی افراد و کالاهای تحریمی یا مشکوک) جزو وظایف این واحد است.

چارچوب امنیت اطلاعات و فناوری

امنیت سرمایه مشتریان و داده‌های تراکنش‌ها، مهم‌ترین اولویت در طراحی سیستم‌های IT مرکز است. ملزومات زیر باید رعایت شوند:

- سرورهای اختصاصی با حفاظت چندلایه و رمزنگاری end-to-end داده‌ها؛
- استفاده اجباری از احراز هویت چندعاملی (FA۲) در سطوح حساس؛
- لاگ‌گیری دائمی از تمامی فعالیت‌ها با دسترسی حداقلی به اطلاعات حساس؛
- بکاپ‌گیری منظم، Disaster Recovery Plan و استفاده از گواهی‌های امنیت سایبری معتبر برای تاییدیه کدها و سرویس‌ها.

در صورت امکان، راه‌اندازی ماژول‌های هوش مصنوعی برای ردیابی تراکنش‌های مشکوک (Transaction Monitoring) پیشنهاد می‌شود.

برنامه اجرایی سه‌ساله (Roadmap)

سال اول: فاز راه‌اندازی و پایلوت

- تأمین محل و تجهیز زیرساخت، خرید تجهیزات IT و نصب نرم‌افزارهای پایه مالی؛
- تکمیل فرآیند اخذ مجوزهای لازم داخلی و توسعه قرارداد همکاری با شرکای مالی افغانستان؛
- استخدام نیروی انسانی کلیدی (مدیریت، مالی، حقوقی، IT، عملیات) و آموزش پویای تیم؛
- فعال‌سازی خدمات پایه صرافی، افتتاح حساب‌ها، راه‌اندازی Portal اولیه و جذب نخستین مشتریان عمدتاً از میان تجار شناخته‌شده؛
- بازاریابی هدفمند برای جذب حداقل ۵۰۰ تاجر فعال و شبکه‌سازی با صرافان محلی؛
- پیاده‌سازی سخت‌گیرانه پروتکل‌های AML/KYC در ثبت اولیه مشتریان؛
- نظارت مستمر بر فرآیندهای پایلوت، بهبود باگ‌های فنی و تجربه کاربری، ثبت بازخورد و تطبیق مدل عملیات.

سال دوم: فاز توسعه و ورود به خدمات نوین

- افزودن کیف پول چندارزی و راه‌اندازی آزمایشی سیستم حساب امانی (Escrow/Mini-LC)؛
- توسعه بسترهای دیجیتال (اپلیکیشن موبایل دو زبانه، پرتال ویژه شرکت‌ها) و ارتقاء زیرساخت امنیت اطلاعات؛
- عقد قرارداد همکاری عملیاتی با حداقل ۳ بانک یا موسسه مالی در ایران و افغانستان (در سطح B۲B)؛

- تاسیس ماژول اعتبارسنجی تجار و آغاز اعتباردهی محدود به مشتریان خوش حساب؛
- شروع ارائه خدمات بیمه حمل، اعتبارسنجی شناخت تجار و مشاوره سرمایه‌گذاری میان مرزی؛
- گسترش شبکه نمایندگی به سایر نقاط کلیدی (مشهد، هرات، کابل) و توسعه دفتر خدماتی به مرزهای مجاور ماهیرو و میلک؛
- ارتقاء تیم عملیاتی، افزایش حجم تراکنش‌ها به ۱۵۰ میلیون دلار سالانه و ثبت درآمد نزدیک به نقطه سر به سر.

سال سوم: فاز بلوغ و تثبیت بازار

- راه‌اندازی کامل پلتفرم تهاتر کالایی و توسعه ابزارهای تطبیق و تسویه اعتبار داخلی تهاتری؛
- عملیاتی‌سازی بخش داوری و میانجی‌گری مستقل جهت حل اختلافات مرتبط با اسکرو/تهاتر؛
- توسعه سرویس‌های ویژه برای تجار کلان و بانک‌ها؛ تعریف محصولات مالی نوآورانه (نرخ ثابت، قرارداد forward و ...)
- ورود مرکز به فهرست اصلی تامین‌کنندگان تسویه رسمی تجارت ایران-افغانستان و تبدیل شدن به "مرجع بازار مالی مرزی"؛
- توسعه خطوط درآمدی به بیمه‌های نوین، تسویه ارزی B۲B، دسترسی به داده‌های بازار و حق اشتراک خدمات تجاری؛
- برنامه‌ریزی برای سودآوری پایدار و گسترش جغرافیایی به سایر مرزهای ایران-افغانستان.

برآورد اولیه مالی (Financial Estimates)

سرمایه‌گذاری اولیه

مجموع کل سرمایه‌گذاری لازم در سه بخش:

- تأسیسات و عملیات: حدود ۱,۵ میلیون دلار (شامل خرید/اجاره ساختمان، تجهیزات، دکوراسیون).
- فناوری اطلاعات: حداقل ۸۰۰ هزار دلار (توسعه نرم‌افزار، سرور اختصاصی، امنیت اطلاعات، صدور مجوزها).
- سرمایه در گردش (Operational Float): حدود ۷۰۰ هزار دلار (پرداخت‌های اولیه، ذخایر، بدنه نقدینگی مورد نیاز).

جمع کل: بین ۲/۵ تا ۳ میلیون دلار (بسته به نوع مالکیت و زیرساخت IT)

پروجکشن درآمد سه‌ساله

- سال اول: ۵۰ میلیون دلار تراکنش، درآمد ناخالص ۳۵۰-۴۵۰ هزار دلار (کارمزد میانگین ۰,۷٪)، زیان خالص حدود ۰,۷ میلیون دلار با توجه به هزینه‌های راه‌اندازی.

- **سال دوم:** ۱۵۰ میلیون دلار تراکنش، درآمد ناخالص ۱-۱/۴ میلیون دلار، نزدیک به نقطه سر به سر تا سوددهی محدود (سود خالص ~۱۰۰ هزار دلار).
- **سال سوم:** ۳۰۰ میلیون دلار تراکنش، درآمد ناخالص ۲/۲-۲/۵ میلیون دلار و سودآوری خالص ۱-۰/۸ میلیون دلار با کاهش هزینه‌های نسبی و افزایش بهره‌وری عملیاتی.

نقطه سر به سر (Break-even Point)

بر اساس پیش‌بینی‌ها، در ماه ۲۰-۲۳ (پایان سال دوم)، نقطه سر به سر عملیاتی محقق خواهد شد. این زمان‌بندی وابسته به سرعت جذب مشتریان کلیدی و موفقیت در ارائه خدمات نوآورانه است.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد ارزش

مرکز راهبردی خدمات مالی دوغارون با تامین خلاءهای بازار، کاهش چالش‌های امنیتی و سیاستی، خلق ابزارهای نوین و تطبیق با نیازهای واقعی تجار مرزی، ضامن توسعه پایدار و افزایش گردش مالی ایران و افغانستان خواهد شد. موفقیت این طرح وابسته به استقرار اصول تعهد، شفافیت، ابتکار و پیگیری مداوم در حوزه اجرایی و حقوقی است.