DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v1.06
CZU: 005.591.6:658.89:004

APPLYING DESIGN THINKING TO IMPROVE CUSTOMER EXPERIENCE IN DIGITAL SERVICES

APLICAREA DESIGN THINKING ÎN ÎMBUNĂTĂȚIREA EXPERIENȚEI CLIENTULUI ÎN SERVICII DIGITALE

BELITEI Ana-Maria, studentă, specialitatea: Business și Administrare
Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova,
Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61
Telefon: + 373 68593552
e-mail autor: belitei.ana_maria@ase.md

Abstract: *In the context of accelerating digital transformation, companies increasingly compete not only on price or technology, but on the quality of the experience they deliver to users. Understanding how to systematically design digital services around real human needs has become a critical managerial challenge, particularly for organizations in emerging markets. This article analyzes the applicability of the Design Thinking methodology as a framework for improving customer experience in digital services and identifies practices transferable to companies in the Republic of Moldova.*

A qualitative research methodology was employed, based on multiple comparative case studies, using secondary sources such as official reports, regulatory data, and academic literature. Results indicate that organizations embedding user-centered processes into decision-making report higher customer satisfaction and stronger digital adoption.

Furthermore, the study finds that the maturity of Design Thinking depends less on financial resources and more on the organization's ability to collect, interpret, and act on user observations. Competitive advantage emerges where solutions are tested and validated through real usage rather than assumptions. The findings offer strategic directions, including continuous user research, simplification of processes, and treating digitalization as an ongoing adaptive capability.

Keywords: *Design Thinking, customer experience, digital services, innovation, service digitalization*
JEL CLASSIFICATION: O32, M31, L86

INTRODUCERE

În contextul actual, devine din ce în ce mai relevant să discutăm despre digitalizarea accelerată a economiei, care a schimbat semnificativ relația dintre companii și clienți, serviciile digitale devenind un element central al experienței acestora, în special în domenii precum telecomunicațiile, turismul și comerțul electronic. Având în vedere acest aspect, companiile nu mai concurează doar prin preț sau tehnologie, ci tot mai mult prin calitatea experienței oferite și capacitatea de a răspunde real nevoilor utilizatorilor.

Așadar, inovația orientată spre client, prin abordarea Design Thinking, s-a impus ca un instrument important pentru dezvoltarea de produse și servicii de primă necesitate. Design Thinking reprezintă atât un mod de gândire, cât și un set de tehnici care ajută organizațiile să înțeleagă mai bine utilizatorii și să creeze soluții utile și funcționale.

Prezenta lucrare are drept scop analiza comparativă a aplicării metodologiei Design Thinking în serviciile digitale ale companiilor Orange Moldova și Airbnb, pentru evidențierea bunelor practici de îmbunătățire a experienței utilizatorului.

Metodologia utilizată este calitativă, bazată pe studiul de caz multiplu comparativ, fiind analizate exclusiv surse secundare publice, precum rapoarte oficiale ale companiilor și articole științifice relevante.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Originile conceptului de Design Thinking se regăsesc în lucrarea de referință a lui Don Norman, „Designul lucrurilor de zi cu zi” (Norman, 1988/2013). Norman a introdus conceptul de design centrat pe om („human-centered design – HCD”), argumentând că produsele și serviciile trebuie proiectate pornind de la nevoile, capacitățile și comportamentele reale ale utilizatorilor, nu de la preferințele inginerilor sau ale managerilor. Astfel, principiul fundamental susține că dificultățile întâmpinate de utilizator nu sunt rezultatul erorilor acestuia, ci ale unui design neadecvat al produsului sau serviciului (Norman, 2013).

Pornind de la această idee, au fost identificate câteva principii fundamentale ale unui design bun, direct aplicabile serviciilor digitale, cum ar fi: *vizibilitatea* (utilizatorul trebuie să vadă clar ce acțiuni sunt disponibile), *feedback-ul imediat* (sistemul trebuie să confirme orice acțiune a utilizatorului), *modelul conceptual coerent* (utilizatorul trebuie să înțeleagă intuitiv cum funcționează sistemul) și *„maparea naturală”* (relația dintre controale și efectele lor trebuie să fie logică și previzibilă). Dincolo de aceste principii, contează și felul în care interfața „vorbește” cu utilizatorul.

În acest sens, în Figura 1 sunt prezentate etapele metodologiei Design Thinking, care stau la baza dezvoltării soluțiilor centrate pe utilizator.

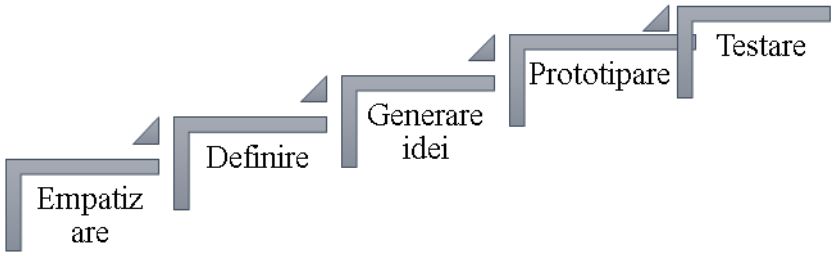


Figura 1. Etapele procesului Design Thinking
Sursa: (Norman, 2013)

Figura dată ilustrează vizual acest proces, surprinzând logica sa treptată și dinamica sa, în care etapele se influențează reciproc.

Conform celor ilustrate, procesul presupune: ***(1) Empatizare****:* înțelegerea profundă a nevoilor utilizatorilor, prin observație directă și interviuri; ***(2) Definire:*** formularea clară a problemei din perspectiva utilizatorului; ***(3) Generarea ideilor:*** elaborarea și identificarea soluțiilor prin brainstorming și tehnici creative; ***(4) Prototipare:*** construirea rapidă de reprezentări tangibile precum prototipuri simple și schițe de interfață ***(5) Testare:*** evaluarea soluțiilor împreună cu utilizatori reali și îmbunătățirea lor continuă (ICG Integrated Consulting Group, n.d.; Zitec, 2026).

În continuarea acestei perspective, conexiunea dintre contribuția lui Norman și Design Thinking este una directă și firească: dacă Norman a depistat problema: faptul că designul ignoră adesea utilizatorul real, Design Thinking vine cu soluția: un proces structurat prin care organizațiile pot construi produse și servicii care chiar răspund nevoilor umane.

Pe lânga acestea, Tim Brown, CEO al IDEO, definește Design Thinking ca o abordare centrată pe om, care reușește să aducă la un loc nevoile reale ale oamenilor, posibilitățile oferite de tehnologie și cerințele de viabilitate ale afacerii. Cu alte cuvinte, nu este vorba doar despre idei creative, ci despre soluții care pot fi puse în practică și susținute economic.

Tot în acest sens, Kolko (2015) arată că Design Thinking a ajuns la maturitate ca practică managerială, iar organizațiile care îl adoptă consecvent, raportează niveluri mai ridicate de satisfacție a clienților și rate mai bune de adoptare a produselor noi.

În continuare, analiza se va concentra asupra modului în care principiile Design Thinking pot fi aplicate în contextul local. Raportat la serviciile digitale din Republica Moldova, principiile formulate de Norman – vizibilitatea, feedback-ul și modelul conceptual clar – rămân perfect actuale. Or, în lipsa lor, experiența utilizatorului devine frustrantă. Ca exemplu poate servi un client

care nu înțelege cum să activeze un eSIM sau cum să-și gestioneze factura online, respectiv va abandona canalul digital și se va întoarce la ghișeu. Dincolo de disconfortul utilizatorului, acest lucru înseamnă și costuri operaționale mai mari pentru companie, dar și o stagnare în procesul de digitalizare.

Studiu de caz: Orange Moldova

Orange Moldova este cel mai mare operator de telecomunicații din Republica Moldova și face parte din Grupul Orange, prezent în numeroase țări. Compania deservește peste 2,6 milioane de clienți și are o prezență importantă ca angajator, inclusiv în zona IT (Orange Moldova SA, n.d.-a). Poziția sa pe piață este una dominantă, cu o cotă de aproximativ 35% și o creștere a veniturilor în 2023 față de anul precedent (ANRCETI, 2024). La nivel de infrastructură, rețeaua 4G acoperă aproape întreaga populație, ceea ce oferă o bază solidă pentru digitalizarea serviciilor (TV8, 2023).

Dincolo de aceste rezultate, provocarea reală se află în zona experienței clientului. Pe măsură ce serviciile digitale devin mai complexe, nu toți utilizatorii reușesc să le adopte ușor. Recenziile aplicației My Orange indică dificultăți de navigare, lipsa inițială a unei gestiuni integrate fix–mobil și situații în care clienții ajung tot la ghișeu pentru operațiuni care ar putea fi făcute online (Orange Moldova SA, n.d.-b).

În acest context, Tabelul 1 sintetizează modul în care logica Design Thinking poate fi aplicată în cazul Orange Moldova, pornind de la nevoile reale ale utilizatorilor și ajungând la soluții de simplificare a interacțiunii digitale.

Tabelul 1. Etapele procesului Design Thinking aplicate lal Orange Moldova

Etapa Design Thinking	**Ce presupune etapa**	**Cum se aplică în cazul Orange Moldova**
Empatizare	Înțelegerea profundă a nevoilor și frustrărilor utilizatorilor	Colectarea feedback-ului din recenziile My Orange, interviuri scurte cu clienți despre dificultățile întâmpinate în utilizarea aplicației
Definire	Formularea clară a problemei din perspectiva utilizatorului	Reformularea problemelor identificate: „Utilizatorii nu găsesc rapid funcțiile esențiale din aplicație”
Generarea de idei	Găsirea de soluții posibile prin brainstorming	Identificarea de variante de simplificare a meniului și a fluxului de plată a facturii
Prototipare	Crearea rapidă de versiuni de test ale soluțiilor	Realizarea de schițe de interfață și prototipuri simple pentru un meniu mai intuitiv
Testare	Evaluarea soluțiilor cu utilizatori reali	Testarea noilor variante de interfață cu un grup mic de utilizatori și ajustarea pe baza feedback-ului

Sursa: *elaborat de autor pe baza Orange Moldova SA (n.d.), Agenția Națională pentru Reglementare în Comunicații Electronice și Tehnologia Informației (2024), TV8 (2025), VIP Magazin (2024) și recenziilor utilizatorilor din App Store pentru aplicația My Orange Moldova (Apple Inc., n.d.)*

Putem observa că rezultatele acestor demersuri se văd deja în câteva inovații. Lansarea eSIM marchează o premieră pe piața locală, iar aplicația My Orange a evoluat prin integrarea gestionării serviciilor fixe și mobile, a plăților cu cardul și a unor funcționalități digitale utile în viața de zi cu zi. Aceste îmbunătățiri reduc nevoia de deplasare la ghișeu și fac interacțiunea cu serviciile Orange mai simplă, contribuind la creșterea satisfacției utilizatorilor și la consolidarea poziției companiei pe piața locală (Orange Moldova SA, n.d.-c).

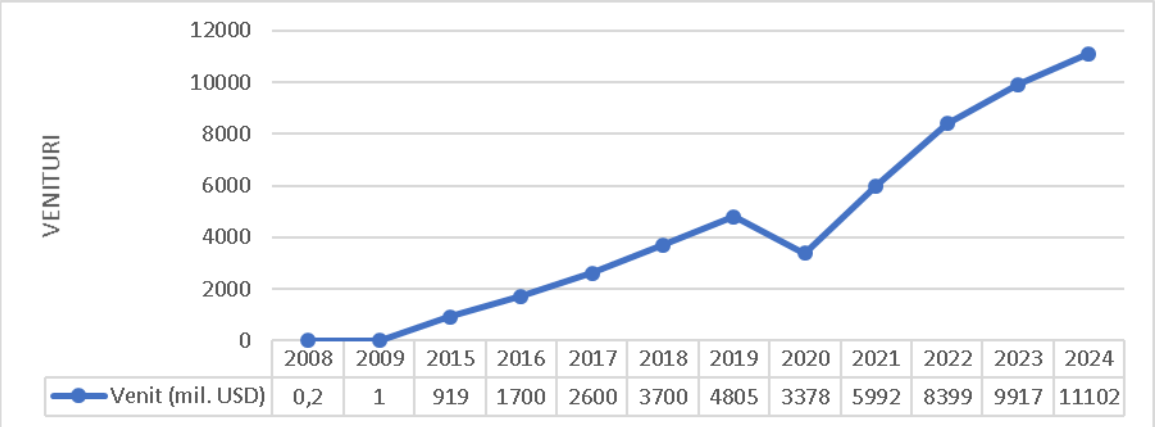
Pornind de la analiza contextului local, ilustrată prin cazul Orange Moldova, studiul se deschide către un exemplu internațional, Airbnb, pentru a contura o perspectivă comparativă asupra aplicării Design Thinking în medii diferite.

Studiu de caz Airbnb:

Airbnb, fondată în 2008 în San Francisco de Brian Chesky și Joe Gebbia, a evoluat dintr-un startup incipient într-o platformă globală prezentă în peste 220 de țări. Dinamica veniturilor din perioada recentă de la 6,0 mld. USD în 2022 la 11,1 mld. USD în 2024, reflectă consolidarea modelului de business și capacitatea companiei de a scala la nivel internațional (Business of Apps, 2026; Airbnb, 2024, 2025).

În faza timpurie de dezvoltare, performanța comercială era însă modestă. În 2009, veniturile stagnau la aproximativ 200 USD pe săptămână, pe o perioadă de câteva luni. Observațiile realizate direct de fondatori asupra comportamentului utilizatorilor au indicat o problemă de natură experiențială: calitatea scăzută a fotografiilor din anunțuri nu transmitea încredere și nu facilita decizia de rezervare. Prin aplicarea principiilor Design Thinking (empatizare, definirea problemei și testarea rapidă a unei soluții), compania a intervenit punctual asupra modului de prezentare a ofertelor, refăcând fotografiile anunțurilor cu ajutorul echipamentelor profesionale.

Rezultatul a fost imediat și măsurabil: dublarea veniturilor săptămânale într-un interval scurt, ceea ce a confirmat că bariera principală nu era lipsa cererii, ci modul de prezentare a ofertei. Ulterior, această abordare centrată pe utilizator a fost extinsă la nivelul întregii platforme (claritatea informațiilor, mecanismele de încredere și optimizarea fluxului de rezervare), contribuind la creșterea treptată a adoptării și, pe termen lung, la evoluția pozitivă a veniturilor ilustrată în grafic.



	2008	2009	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Venit (mil. USD)	0,2	1	919	1700	2600	3700	4805	3378	5992	8399	9917	11102

Figura 2. Evoluția veniturilor Airbnb (2008–2024)
Sursa: Airbnb (2020); Airbnb (2022, 2023, 2024) Business of Apps (2026)

Este vizibilă evoluția veniturilor Airbnb de la 0,2 mil. USD în 2008 la 11,1 mld. USD în 2024 care indică o creștere structurală pe termen lung, cu o accelerare vizibilă în fazele de după optimizarea experienței utilizatorilor. Intervenția timpurie asupra principalelor obstacolelor de utilizare (în special calitatea prezentării anunțurilor) a condus la o creștere imediată (dublarea veniturilor săptămânale în 2009), iar menținerea ciclurilor de testare și ajustare a susținut ulterior scalarea platformei, reflectată în saltul de la 8,4 mld. USD (2022) la 11,1 mld. USD (2024). Aceasta sugerează că îmbunătățirile orientate pe utilizator au avut un rol catalizator în performanța comercială, în interacțiune cu extinderea pieței și investițiile de capital.

CONCLUZII/RECOMANDĂRI

Analiza comparativă indică faptul că Design Thinking funcționează ca un mecanism de aliniere între nevoile reale ale utilizatorilor și deciziile de produs ale organizațiilor, indiferent de dimensiunea sau nivelul lor de maturitate digitală. Mai important decât instrumentele în sine este tipul de întrebare pe care această abordare îl aduce în centrul procesului decizional: unde se produce ruptura dintre intențiile organizației și comportamentul real al utilizatorilor?

Dincolo de diferențele de context, rezultatele sugerează că performanța este susținută atunci când procesele de inovare se bazează pe observații reale asupra modului de utilizare a serviciilor

digitale, nu doar pe ipoteze interne. Cu alte cuvinte, avantajul competitiv apare acolo unde deciziile sunt testate, ajustate și validate prin utilizare efectivă.

Totodată, maturitatea Design Thinking depinde mai puțin de nivelul resurselor și mai mult de capacitatea organizației de a transforma feedback-ul utilizatorilor în decizii coerente. În acest sens, diferențele de performanță reflectă, adesea, diferențe de capacitate de învățare organizațională.

Prin urmare, pentru consolidarea serviciilor digitale, se conturează câteva **direcții de acțiune** cu relevanță strategică: mai întâi, *a institui cercetarea utilizatorilor ca practică permanentă*, prin observare contextuală și nu exclusiv prin instrumente declarative; apoi, *validarea soluțiilor la scară redusă înainte de extindere*, prin prototipare rapidă și testare timpurie; în continuare, *prioritizarea simplificarii fluxurilor existente înainte de adăugarea de funcționalități noi*, cu accent pe eliminarea barierelor din parcursul utilizatorului; totodată, *construirea încrederii ca element de design în sine*, prin transparență, coerență și suport accesibil în toate punctele de contact digitale; mai mult decât atât, *formalizarea la nivelul întregii organizații a Design Thinking*, cu îmbunătățiri succesive planificate și indicatori de impact definiți; și nu în ultimul rând, *tratarea digitalizarii ca o capacitate permanentă de adaptare*, și nu ca un proiect cu termen de finalizare, având în vedere dinamica continuă a așteptărilor utilizatorilor.

În final, organizațiile care integrează aceste direcții în modul curent de luare a deciziilor vor fi mai bine poziționate să construiască servicii digitale competitive și sustenabile pe termen lung.

REFERINȚE:

1. Airbnb. (2024). *Q4 and Full-Year 2023 Financial Results.* Disponibil la: https://news.airbnb.com/airbnb-q4-2023-and-full-year-financial-results/
2. Airbnb. (2025). Q4 2024 *Financial Results*. Disponibil la: https://news.airbnb.com/airbnb-q4-2024-financial-results/
3. Agenția Națională pentru Reglementare în Comunicații Electronice și Tehnologia Informației. (2024*). Anuar statistic 2023: Dezvoltarea comunicațiilor electronice în Republica Moldova.* Disponibil la: https://www.anrceti.md/files/filefield/Anuar%20statistic%202023.pdf
4. Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. HarperCollins Publishers.*
5. Business of Apps. (2026). *Airbnb Revenue and Usage Statistics*. https://www.businessofapps.com/data/airbnb-statistics/
6. ICG Integrated Consulting Group. (n.d.). *Design Thinking explainer.* https://www.integratedconsulting.ro/insights/design-thinking_explainer/
7. Kolko, J. (2015). *Design Thinking comes of age. Harvard Business Review*, 93(9), 66–71.
8. Medium – Broadribb, E. (2024). *Beating the odds with Design Thinking: The Airbnb Story*. https://medium.com/@ebroadribb/beating-the-odds-with-design-thinking-the-airbnb-story
9. Norman, D. A. (2013). *The Design of Everyday Things* (Revised and Expanded Edition). Basic Books.
10. Orange Moldova SA. (n.d.-a). *Despre Orange Moldova*. https://www.orange.md/ro/cariera/despre-orange-moldova
11. Orange Moldova SA. (n.d.-b). *My Orange Moldova. App Store*. https://apps.apple.com/md/app/my-orange-moldova/id1082849636
12. Orange Moldova SA. (n.d.). *Orange Diaspora*. https://www.orange.md/ro/diaspora
13. Securities and Exchange Commission (SEC). (2020). *Airbnb, Inc. Form S-1 Registration Statement*. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1559720/000119312520294801/d81668ds1.htm
14. TV8. (2023). *Orange Moldova deține rețeaua mobilă #1*. https://tv8.md/2023/07/25/orange-moldova-detine-reteaua-mobila-1-cu-cele-mai-calitative-servicii-voce-si-data-din-tara-p/235421
15. TV8. (2025). *Orange Moldova lansează eSIM Abonament.* Disponibil la: https://tv8.md/2025/07/08/orange-moldova-lanseaza-in-premiera-e-sim-abonament-100-digital-disponibil-direct-din-aplicatia-my-orange-p/284850
16. VIP Magazin. (2024). *Orange: de 25 ani pe piața din Moldova.* Disponibil la: https://vipmagazin.md/orange-de-25-ani-pe-piata-din-moldova/
17. Zitec. (2026). *Design Thinking: Scurtă introducere*. Startarium. https://startarium.com/articol/introduction-design-thinking-ro

Coordonator științific: HĂBĂȘESCU Mariana, asistent universitar
Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova,
Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61
Telefon: (022) 402-736
e-mail: habasescu.mariana.mihail@ase.md