

— COMPANY DECISION LAB

CASE 002 · DECISION BACKTEST

SUBSCRIPTION STRATEGY · GLOBAL ROLLOUT

NETFLIX PAID SHARING

2023년 1월 19일, 넷플릭스는 유료 계정 공유를 전 세계에 전면 확대해야 했는가?

● EX-ANTE DECISION · B+ GATED ROLLOUT

사고과정 · Domain Map · Challenger · Ex-ante Seal · Backtest · AAR

DECISION DATE · 2023.01.19

Netflix Paid Sharing: 전면 확대해야 했는가

2023년 1월 19일의 유료 계정 공유 확대 결정을 복원하고, 사고과정·도메인 맵·Challenger·Backtest를 함께 보존한
Company Decision Lab Case 002

Executive Summary

- 넷플릭스가 파는 것은 영상 한 편이 아니라 매달 갱신되는 시청 접근권이다. 따라서 한 번의 가입보다 결제관계의 유지, 해지, 재가입, 요금제 이동과 장기 현금흐름이 중요하다.
- 계정, 프로필, 사용자, 공유 가구는 서로 다른 단위다. 이 구분을 놓치면 “사용자 100만 명 감소”를 “유료 계정 100만 개 해지”로 오독하고, 100M+ 공유 가구를 100M 신규 고객으로 과대평가하게 된다.
- 유료 공유 정책은 두 집단을 동시에 움직인다. 공유 이용자의 신규 결제만 늘리는 것이 아니라 기존 결제자의 해지·하향·불만도 만들 수 있다. 성공지표는 가입자 수가 아니라 비교집단 대비 증분 공헌이익과 장기 유지다.
- 대륙별로 동일한 잣대를 적용하면 안 된다. ARM, 포화도, 자연성장률, 경쟁, 가격 민감도, 공유 강도, 가구문화, 규제와 제품 준비도가 다르다. 대륙은 공시 단위일 뿐 인과적으로 동일한 시장이 아니다.
- 이 사례의 재사용 가능한 결론은 B+다. 방향은 승인하되 전 세계에 동시에 적용하지 않고, 핵심 고수익 국가는 개별 검증하며 시장 유형별 대표 국가에서 재현성을 확인한 뒤 빠르게 가속한다.
- 실제 넷플릭스도 제한 시행, 고객경험 개선, 일정 연기, 광범위 확대의 경로를 밟았다. 총량 성과는 강했지만 공개자료만으로 정책 단독의 인과효과와 우리가 설계한 세부 게이트를 완전히 검증할 수는 없다.

2023-01-19 사전 권고 B+ 단계 시행 방향은 승인하되 시장별 증거를 통과한 범위부터 빠르게 확대 Source: Case 002 canonical synthesis queries File: sources/case_synthesis.sql	사전 확신도 80 / 100 내부 전환·해지·유지·공헌 데이터가 공개되지 않아 남긴 불확실성 Source: Case 002 canonical synthesis queries File: sources/case_synthesis.sql	실제 실행 경로 B → A 유사 제한 시행과 고객경험 수정 뒤 100개 넘는 국가로 확대 Source: Case 002 canonical synthesis queries File: sources/case_synthesis.sql
사후 판정 90 / 100 총량 결과는 강했지만 정책 단독 인과와 내부 단위경제성은 미확정 Source: Case 002 canonical synthesis queries File: sources/case_synthesis.sql		

문서의 목적과 경계

이 문서는 “넷플릭스의 유료 계정 공유 정책이 성공했는가”를 짧게 요약하는 문서가 아니다. 다음 세 가지를 장기적으로 재사용할 수 있게 만드는 문서다.

1. 구독형 콘텐츠 플랫폼이 어떻게 돈을 버리는지 이해한다.
2. 기존 무료·목인 사용을 유료화할 때 어떤 재무·제품·고객경험 문제가 연결되는지 이해한다.
3. 서로 다른 시장에 정책을 확대할 때 필요한 실험, 지표, 게이트와 중단조건을 설계한다.

이 사례의 사전 판단 컷오프는 **2023년 1월 19일 23:59 PT**다. 이 시점 이전 자료와 이후 결과는 분리해서 읽는다.

- EX-ANTE: 당시 의사결정자가 알 수 있었던 정보
- BACKTEST: 판단을 봉인한 뒤 확인한 실제 전개
- FACT: 출처로 확인되는 사실
- CALC: 공개 수치로 직접 계산한 값
- ASSUMPTION: 판단을 위해 임시로 둔 가정
- HYPOTHESIS: 검증해야 할 인과 설명
- UNKNOWN: 공개자료로 확인할 수 없는 값
- COUNTEREVIDENCE: 현재 설명을 약화시키는 증거

이 문서는 주식 매수·매도 의견이 아니며, 넷플릭스 내부 자료를 보유한 것처럼 서술하지 않는다.

1. 넷플릭스는 무엇을 파는가

넷플릭스의 핵심 상품은 개별 영상이 아니라 **일정 기간 콘텐츠 라이브러리와 개인화된 시청경험에 접근할 권리**다.

이 정의가 중요한 이유는 다음과 같다.

- 매출은 보통 매달 반복된다.
- 고객은 장기계약 없이 비교적 쉽게 해지할 수 있다.
- 콘텐츠 흥행은 신규 가입과 기존 고객 유지에 동시에 영향을 준다.
- 한 사람이 여러 서비스를 동시에 쓰거나 번갈아 구독할 수 있다.
- 무료 접근을 차단해 결제를 언더라도 짧게 가입한 뒤 다시 해지할 수 있다.

따라서 넷플릭스의 고객가치는 한 시점의 결제액이 아니라 다음 흐름에서 나온다.

획득 → 첫 결제 → 시청과 만족 → 반복 결제 → 요금제 이동
↘ 해지 → 재가입 가능성

기본 매출 구조

월 구독매출
= 유료 기본 계정 수 × 계정당 평균 매출(ARM)
+ 추가 회원 수 × 추가 회원 단가
+ 광고 매출

하지만 유료 공유 정책의 경제성은 이보다 좁은 **중분 분석**으로 판단해야 한다.

정책의 중분 공헌이익
= 새 독립 계정에서 얻는 공헌이익
+ 추가 회원에서 얻는 공헌이익
+ 요금제 상향·광고에서 얻는 추가 공헌이익

- 정책 때문에 발생한 기존 결제자의 해지·하향 손실
- 결제·고객지원·환불·프로모션 비용
- 장기 참여도와 신뢰 하락에서 생기는 미래 손실

핵심은 “매출이 늘었는가”가 아니라 다음 질문이다.

정책을 시행하지 않았을 경우와 비교해, 회사가 실제로 더 많은 장기 가치를 만들었는가?

2. 먼저 분리해야 하는 측정 단위

| 단위 | 쉬운 정의 | 매출과의 관계 | 혼한 오해 |---|---|---|---| 유료 기본 계정 | 결제수단을 가진 기본 구독관계 | 핵심 결제 단위 | 한 계정의 모든 프로필을 각각 고객으로 계산 || 계정 소유자 | 기본 계정의 결제 책임자 | 해지·하향 손실의 출발점 | 공유 이용자와 같은 사람으로 취급 || 프로필 | 한 계정 안의 시청기록·추천 구분 | 직접적인 매출 단위가 아님 | 프로필 수를 회원 수로 해석 || 사용자 | 실제 시청하는 사람 | 직접적인 결제 단위가 아닐 수 있음 | 사용자 감소를 유료계정 해지로 해석 || 공유 가구 | 기본 결제 가구 밖에서 해당 계정을 이용한다고 추정되는 가구 | 잠재 정책대상 | 전부 고유하고 활성 상태이며 결제할 것이라고 가정 || 차용자 | 가구 밖에서 다른 사람의 계정을 이용하는 사람·가구 | 독립 가입·추가 회원 후보 | 한 명의 차용자를 한 가구와 동일시 || 추가 회원 | 기본 계정 소유자가 별도 요금을 내 붙이는 가구 밖 사용자 | 매출을 늘리지만 기본 유료계정 수와 다르게 집계될 수 있음 | 순증 회원에 전부 나타난다고 가정 |

관계도

```
flowchart LR
    A["유료 기본 계정"] --> B["계정 소유자"]
    A --> C["가구 안 프로필·사용자"]
    A --> D["가구 밖 차용자·공유 가구"]
    D --> E["독립 유료계정 전환"]
    D --> F["추가 회원 전환"]
    D --> G["시청 중단"]
    D --> H["다른 계정·우회·경쟁 서비스"]
    B --> I["유지·상향"]
    B --> J["하향·해지"]
```

100M+ 공유 가구의 올바른 해석

넷플릭스는 판단시점 이전에 100M이 넘는 공유 가구를 추정했다. 이것은 큰 기회를 시사하지만 다음 등식은 성립하지 않는다.

100M 공유 가구 ≠ 100M 신규 고객

실제 수익화 가능한 풀은 다음 교집합이다.

- 추정 공유 가구
- n 중복이 제거된 고유 가구
- n 최근 실제로 시청한 활성 가구
- n 가구 판정이 정확한 가구
- n 정책 통지가 가능한 가구
- n 가격을 수용할 의사가 있는 가구
- n 결제 후 충분히 오래 유지할 가구

이 교집합의 크기는 컷오프 당시 공개되지 않았다. 그러므로 100M+는 FACT: 회사 추정으로는 쓸 수 있지만, 감사된 전환 모수로 사용하면 안 된다.

3. 꼭 구분해야 하는 구독 지표

Gross adds, cancels, net adds

유료 계정 순증(net adds)
= 신규 가입 + 재가입 - 해지

순증만으로는 신규 유입과 해지를 각각 알 수 없다.

예를 들어 순증이 +1M인 두 시장이 있어도 내부는 다를 수 있다.

시장 A: 신규·재가입 2M - 해지 1M = 순증 1M
시장 B: 신규·재가입 8M - 해지 7M = 순증 1M

시장 B는 획득이 강하지만 이탈도 큰 시장이다. 정책 위험을 판단할 때 두 시장을 같은 상태로 보면 안 된다.

ARM

ARM은 Average Revenue per Membership이다.

ARM
= 스트리밍 매출
÷ 평균 유료회원 수
÷ 해당 기간의 개월 수

ARM이 높은 시장은 계정 하나를 전환했을 때 얻는 매출이 크지만, 기존 고객 하나를 잃었을 때의 손실도 크다. 따라서 고ARM은 확대 근거이면서 동시에 신중해야 할 근거다.

매출과 공헌이익

- **매출:** 고객에게 받은 금액
- **공헌이익:** 매출에서 해당 고객 정책에 따라 늘어난 변동비를 뺀 금액
- **영업이익:** 회사 전체의 콘텐츠, 기술, 마케팅, 관리비 등을 포함한 더 넓은 회계이익

유료 공유 정책의 직접 경제성을 평가할 때 회사 전체 영업이익보다 정책 대상 가구당 증분 공헌이익이 더 적합하다.

유지율과 생존곡선

한 코호트의 누적 유지율은 시간이 지나며 올라갈 수 없다.

1월 전환 코호트 100명
1개월 후 80명
2개월 후 72명
3개월 후 69명

대화에서 말한 “유지율 기울기가 상승한다”는 표현은 다음 중 하나로 바뀌야 정확하다.

1. 한 코호트의 하락 속도가 둔화되어 생존곡선이 평평해진다.
2. 나중에 유입된 코호트의 90일 유지율이 앞선 코호트보다 높아진다.
3. 전환 고객과 일반 신규고객의 유지율 격차가 코호트가 바뀔수록 줄어든다.

절대수준과 기울기를 함께 봐야 한다.

- 절대수준이 낮는데 조금 개선: 여전히 경제성이 나쁠 수 있다.
- 절대수준이 높지만 계속 하락: 제품이나 고객구성이 악화되는 초기 신호일 수 있다.
- 절대수준이 충분하고 후속 코호트도 개선: 확대의 강한 근거가 된다.

4. 유료 공유 정책은 어떤 행동을 만드는가

정책은 “무료 사용자를 유료 고객으로 바꾸는 버튼”이 아니다. 기존 계정 소유자와 차용자에게 동시에 새로운 선택을 강요한다.

계정 소유자의 선택

- 기존 요금제 유지
- 추가 회원 요금 지불
- 상위 요금제로 이동
- 하위·광고 요금제로 이동
- 정책에 반발해 해지
- 가구 판정과 여행 이용 문제로 고객센터 접촉

차용자의 선택

- 독립 유료계정으로 전환
- 추가 회원으로 전환
- 넷플릭스 시청 중단
- 다른 가족·지인의 계정으로 이동
- 우회 방법 탐색
- 경쟁 서비스로 이동

정책이 바꾸는 제품 요소

- household의 정의와 판정
- 기본 위치와 기기 관리
- 프로필 이전
- 여행·출장·다중거주 지원
- 추가 회원 가격
- 통지 메시지와 시행기간
- 오탐 복구와 고객지원

따라서 이 정책은 가격정책이면서 동시에 제품, 데이터, 고객지원, 규제와 커뮤니케이션 정책이다.

5. 락인, 지불의사, 가격결정력은 같은 말이 아니다

넷플릭스에는 기업용 핵심시스템과 같은 강한 계약상 락인이 없다.

- 장기계약이 없다.
- 해지가 비교적 쉽다.
- 경쟁 서비스를 병행할 수 있다.
- 원하는 콘텐츠가 끝나면 잠시 해지했다가 재가입할 수 있다.

그러나 다음과 같은 **소프트 락인**은 존재할 수 있다.

- 독점·인기 콘텐츠
- 시청기록과 프로필
- 개인화 추천
- 가족의 공동 사용 습관
- 익숙한 인터페이스와 기기 호환성
- 지속적으로 생기는 문화적 화제성

세 개념의 차이

| 개념 | 묻는 질문 | 확인할 지표 | |---|---|---| 락인 | 떠나기 어렵거나 포기할 가치가 큰가? | 해지, 서비스 이동, 시청행동, 재가입 | 지불의사 | 무료가 아니어도 돈을 낼 것인가? | 독립·추가회원 전환율, 가격별 전환 | 가격결정력 | 불리한 가격·조건 변경 후에도 수익과 고객기반을 유지할 수 있는가? | 증분 해지, 다운그레이드, ARM, 장기 공헌이익 |

LATAM 실험이 알려줄 수 있었던 가장 보수적인 내용은 “무료 접근을 막아도 일부가 결제하는 메커니즘이 존재할 수 있다”는 것이다. 그것만으로 미국·유럽에서 동일한 전환율과 순이익이 나온다고 결론낼 수는 없다.

6. 설문보다 실제 행동 실험이 중요한 이유

“추가로 돈을 내겠습니까?”라는 설문에는 다음 문제가 있다.

- 실제로 시청이 막히지 않은 상태에서 답한다.
- 돈을 내지 않겠다고 말해도 콘텐츠가 필요하다면 실제로 결제할 수 있다.
- 돈을 내겠다고 답해도 결제화면에서는 포기할 수 있다.

이를 다음처럼 구분한다.

- **표명 선호:** 설문에서 하겠다고 말한 선택
- **현시 선호:** 실제 비용과 제약이 생겼을 때 한 선택

유료 공유 정책에는 현시 선호가 더 중요하다. 따라서 실제 정책 노출과 비교집단이 필요하다.

7. 올바른 분석 단위와 전환 퍼널

글로벌 총가입자 수를 기본 분석 단위로 쓰지 않는다.

기본 분석 단위 = 정책 대상 시장 × 정책 노출 자격을 가진 소유자·차용자 코호트

퍼널

flowchart TD; A["공유 가능성이 있는 계정·가구"] --> B["정책 대상 판정"]; B --> C["정책 통지"]; C --> D["소유자: 유지·상향·하향·해지"]; C --> E["차용자: 독립가입·추가회원·중단·우회"]; D --> F["30·90·180일 유지와 기여"]; E --> F; F --> G["충분 공헌이익과 가드레일 평가"]; G --> H["확대"]; G --> I["유지·수정"]; G --> J["중단"];

단계별 핵심 지표

| 단계 | 지표 | 분모·비교 기준 | |---|---|---| | 판정 | 정책대상 판정률, 오탐률 | 공유 의심 계정, 사후 검증 표본 | | 통지 | 통지 도 달률, 문의율 | 정책대상 계정 | | 소유자 행동 | 증분 해지·하향·상향 | 동일 시장 비교집단 대비 | | 차용자 행동 | 독립가입·추가회 원 전환 | 실제 통지를 받은 적격 공유 가구 | | 단기 생존 | 7·30일 유지 | 각 전환 코호트 | | 장기 생존 | 90·180일 유지 | 같은 시기 일반 신규고객과 비교 | | 경제성 | 가구당 증분 매출·공헌이익 | 비교집단 대비 | | 고객경험 | 지원 접촉, 반복접촉, 환불, 복구시 간 | 정책노출 1만 계정당 | | 신뢰·참여 | 시청시간, 활성일, 추천의향, 경쟁 이동 | 사전 기준선과 비교집단 대비 |

반드시 분리해서 보고할 값

- 기본 유료계정과 추가 회원
- 신규 가입과 재가입
- 가입, 해지, 순증
- 사용자·프로필과 결제 계정
- 회사 집계와 독립 패널 추정
- 7일 반응과 30·90·180일 유지
- 매출과 공헌이익
- 정책이 적용된 시장과 아직 적용되지 않은 시장

8. 인과효과를 어떻게 확인하는가

전후 비교만으로는 부족하다

정책 시장의 매출이 10% 늘었다고 해도 정책이 없었을 경우 12% 성장했을 시장이라면 정책 효과는 음수일 수 있다.

추정 정책효과
= 정책 적용집단의 변화
- 정책이 없었을 때의 변화

두 번째 값이 **반사실(counterfactual)**이다. 현실에서 동시에 관찰할 수 없으므로 비교집단이나 모델로 추정한다.

같은 국가 안 무작위 순차 시행

가장 강한 설계 중 하나는 같은 시장 안에서 정책 적용 시점만 무작위로 나누는 것이다.

A그룹: 지금 정책 적용
B그룹: 4~8주 뒤 동일 정책 적용

모두에게 결국 같은 정책을 적용하면서 일정 기간 비교군을 확보하는 stepped-wedge 또는 무작위 순차 시행에 가깝다.

장점:

- 소득, 콘텐츠, 경기, 환율이 비슷한 집단을 비교할 수 있다.
- 정책발 증분 해지와 전환을 더 잘 분리한다.
- 전면 확대 전에 오탐과 고객지원 부하를 발견할 수 있다.

위험:

- 고객이 적용시점 차이를 차별로 느낄 수 있다.
- 정책 소식이 비교집단 행동에도 영향을 줄 수 있다.
- 공유 계정끼리 서로 영향을 주어 실험집단과 비교집단이 완전히 독립적이지 않을 수 있다.
- 장기 지표를 기다리면 기회비용이 커진다.

내적 타당성과 외적 타당성

- **내적 타당성:** 관찰된 변화가 정말 정책 때문에 생겼는가?
- **외적 타당성:** 한 시장에서 측정한 효과가 다른 시장에서도 재현되는가?

LATAM에서 실험이 잘 설계됐더라도 미국·유럽·아시아에서 같은 효과가 난다는 보장은 없다. 이 사례에서 가장 중요한 판단 오류 중 하나는 내적 타당성을 외적 타당성으로 자동 확장하는 것이다.

2022년 말 지역별 유료회원 증가율

Source: Case 002 canonical synthesis queries

File: sources/case_synthesis.sql

공시 지역	Q4 유료회원 전년 대비	Q4 유료회원	Q4 ARM
UCAN	-1.2%	74.3M	16.23\$
EMEA	3.6%	76.73M	10.43\$
LATAM	4.4%	41.7M	8.3\$
APAC	16.5%	38.02M	7.69\$

Q4 2022 지역 운영 맥락

Source: Case 002 canonical synthesis queries

File: sources/case_synthesis.sql

지역	유료회원(M)	Q4 순증(M)	ARM(\$)	연말 증가율(%)
EMEA	76.73	3.2	10.43	3.6
UCAN	74.3	0.91	16.23	-1.2
LATAM	41.7	1.76	8.3	4.4
APAC	38.02	1.8	7.69	16.5

9. 대륙별로 동일한 잣대를 들이대면 안 된다

대화에서 도출된 가장 강한 재사용 원칙은 다음과이다.

성장률이나 전환율이 같더라도 시장의 포화도, ARM, 경쟁, 가격 민감도, 공유문화, 규제와 고객경험 위험이 다르면 같은 성과가 아니다.

판단시점의 지역 구조

2022년 말 공식 지역자료는 시장 차이를 분명히 보여줬다.

| 지역 | Q4 2022 유료회원 | Q4 순증 | Q4 ARM | 2022년 연말 회원 증가율* | |---|---|---|---|---| | UCAN | 74.30M | +0.91M | \$16.23 | -1.2% | | EMEA | 76.73M | +3.20M | \$10.43 | +3.6% | | LATAM | 41.70M | +1.76M | \$8.30 | +4.4% | | APAC | 38.02M | +1.80M | \$7.69 | +16.5% |

* Q4 2022 유료회원 ÷ Q4 2021 유료회원 - 1의 직접 계산. 지역자료는 [Netflix Q4 2022 SEC Exhibit](#) 기준이다.

이 표에서 나오는 함의는 단순하지 않다.

- UCAN은 성장 정체 신호가 강하고 ARM이 높아 수익화 유인이 크다.
- 동시에 UCAN 기존 고객 한 명을 잃었을 때 손실도 가장 크다.
- APAC은 성장률이 높아 정책을 잘못 적용하면 자연성장을 방해할 수 있다.
- APAC의 계정 증가가 커더라도 계정당 매출은 UCAN보다 낮다.
- EMEA와 APAC은 내부 국가 차이가 매우 커 하나의 문화권처럼 취급하기 어렵다.
- LATAM은 초기 실험의 실패 범위를 줄이는 시험장일 수 있지만, 글로벌 대표성은 약할 수 있다.

인구보다 실질 잠재 가구가 중요하다

단순 인구를 분모로 쓰면 안 된다.

실질 잠재시장

= 인터넷·스마트TV 연결 가구

- × 결제수단 접근성
- × 구독료 지불 가능성
- × 현지 콘텐츠 적합성
- × 서비스 가능성

시장 침투율
= 해당 시장의 유료 기본 계정
÷ 해당 시장의 실질 잠재 가구

대륙 대신 사용할 시장 특성 축

한 시장은 여러 특성을 동시에 가진다. 따라서 다음을 상호배타적인 다섯 바구니가 아니라 **축정축**으로 사용한다.

1. ARM과 절대 매출 규모
2. 시장 포화도와 자연성장률
3. 공유 가구의 규모와 강도
4. 경쟁 강도와 대체재 품질
5. 가격 민감도와 소득 대비 구독료
6. 가구·가족·여행·다중거주 패턴
7. 규제와 소비자보호 위험
8. 가구 판정·프로필 이전·지원 운영 준비도

시장 유형과 기본 행동

| 시장 유형 | 핵심 기회 | 핵심 위험 | 기본 행동 ||---|---|---|---| | 고ARM·고포화 | 공유 수익화 가치가 큼 | 기존 계정 손실액도 큼 | 핵심 국가는 개별 검증 || 저ARM·고공유 | 큰 미수익 풀 | 낮은 지불의사, 높은 이탈 | 가격·추가회원 설계 실험 || 고성장·저포화 | 장기 가입자 확대 | 정책이 자연성장을 방해 | 보수적 노출, 장기 비교군 || 고경쟁·가격민감 | 전환할 풀 존재 | 경쟁 서비스 이동 | 가격·콘텐츠·광고요금제 결합 || 규제·고객경험 고위험 | 정책 개선 학습 | 오탐, 민원, 시행지연 | 제품·지원 준비도 선행 게이트 |

핵심 고수익 국가는 왜 개별 검증하는가

절대 매출이 큰 시장은 평균 모델이 조금만 틀려도 손실금액이 커진다. 따라서:

- 핵심 고수익 국가는 국가별 비교실험을 우선한다.
- 나머지 시장은 특성축으로 묶고 대표 시장의 결과를 부분적으로 공유한다.
- 데이터가 적은 국가는 유사 시장의 정보를 빌리되 완전히 같은 시장으로 취급하지 않는다.

이 마지막 접근은 다층모형의 **부분 풀링(partial pooling)**과 같은 사고방식이다.

10. 정책 경제성 모델

기본식

증분 공헌이익
= 정책적격 공유 가구
× (독립전환율 × 독립계정 공헌이익
+ 추가회원전환율 × 추가회원 공헌이익)
- 기존 결제계정
× (증분 해지율 × 기존계정 공헌이익
+ 하향률 × 하향 공헌손실)

- 고객지원·결제·환불·프로모션 비용
- 추정 장기 참여도·신뢰 손실

가장 민감한 입력값

- 실제 정책적격 공유 가구 수
- 독립계정 전환율
- 추가회원 전환율
- 기존 결제자의 증분 해지율
- 요금제 하향률
- 전환 고객의 30·90·180일 유지율
- 고객지원과 규제 대응 단위비용
- 정책이 없었을 때의 자연성장

공개되지 않은 값을 점 하나로 채우지 않는다. 낙관·기준·비관 범위와 민감도표로 다룬다.

주간 손익과 누적 손익

- **주간 증분 공헌이익 플러스:** 해당 주의 새 이익이 해당 주의 손실보다 큼
- **누적 증분 공헌이익 플러스:** 초기 손실을 모두 회수하고 처음부터 현재까지 합계가 양수

초기 해지로 -10이 발생하고 이후 매주 +2를 벌면 1주 뒤 흐름은 좋아져도 누적 손실을 회수하는 데 시간이 걸린다. 따라서 “흑자 전환”이 어느 단위를 뜻하는지 반드시 적는다.

11. 실험의 시간비용과 정보의 기대가치

더 오래 실험하면 정확성이 높아지지만 매출기회를 놓친다.

- 추가 실험의 순가치
- = 잘못된 전면 확대를 피해 절약할 기대손실
 - 기다리며 포기하는 기대이익
 - 실험 운영비용
 - 오히려 좋은 정책을 늦추는 손실

학습용 단순식

- 기대 절약액
- = 전면 확대가 실패할 확률 p
 - × 실제 실패 시 손실 L
 - × 부분 실험이 실패를 발견할 확률 d
 - × 발견 후 실제로 피할 수 있는 비율 a

대화의 학습 예시에서는:

- 전면 확대 실패확률: p
- 실패 시 손실: \$40M
- 부분 실험의 위험 탐지율: 70%

- 실험 기회비용: \$3.2M
- 실험 운영비: \$0.5M

으로 두었다.

회피가능비용을 100%로 단순화하면:

$$p \times \$40M \times 70\% = \$3.2M + \$0.5M$$

$$p = \$3.7M \div \$28M \approx 13.2\%$$

p와 70%의 차이

- p: 전면 확대 정책 자체가 실제로 실패할 확률
- 70%: 전면 확대가 실패할 상황이라는 조건에서, 부분 실험이 그 위험을 발견할 확률

기호로 쓰면:

$$P(\text{전면 확대 실패}) = p$$
$$P(\text{실험이 위험 발견} \mid \text{전면 확대 실패}) = 70\%$$

둘을 곱하는 이유는 돈을 절약하려면 두 사건이 모두 일어나야 하기 때문이다.

정책이 실제로 위험함
그리고
부분 실험이 그 위험을 발견함
그리고
발견 후 확대를 멈춰 손실을 피함

100개의 평행세계로 보는 기대값

실패확률이 20%, 탐지율이 70%, 손실이 \$40M이라면:

1. 100개 세계 중 20개에서 정책이 실패한다.
2. 실험은 그중 14개에서 위험을 발견한다.
3. 발견한 세계마다 \$40M을 막는다.
4. 총 절약액 \$560M을 100개 세계로 나누면 평균 \$5.6M이다.

실제 한 번의 의사결정에서 \$5.6M을 받는 것은 아니다. 실제 결과는 보통 \$40M 절약 또는 \$0 절약 중 하나다. \$5.6M은 의사 결정 전에 여러 가능성을 평균낸 숫자다.

단순식의 숨은 가정

13.2%는 실제 넷플릭스의 실패확률이 아니다. 다음을 단순화한 학습용 예시다.

- \$3.2M의 기회비용이 이미 성공·실패 가능성을 반영한 기대값이라고 가정
- 실험이 위험을 발견하면 \$40M을 전부 막을 수 있다고 가정
- 오탐과 실험 누수, 신뢰 훼손을 제외

- 부분시장 결과가 전체시장 위험을 70% 탐지한다고 가정

실제 모델에는 성공상태와 실패상태별 기회비용, 오탐, 미탐, 회피가능비용을 분리해야 한다.

시간 게이트

| 시점 | 주로 확인할 것 | 가능한 행동 ||---||---|| 수일~2주 | 결제오류, 오탐, 지원 폭증, 즉시 해지 | 긴급 중단·수정 || 4~8주 | 독립·추가회원 전환, 하향, 단기 공헌 | 노출 확대·유지 || 3개월 | 전환 코호트 유지, 일반 신규고객과 격차 | 핵심 시장 확대 여부 || 3~6개월 | 누적 공헌, 시청 회복, 규제·신뢰 영향 | 100% 확대·재설계 || 6개월 이후 | 재가입, 장기 참여와 콘텐츠 발견 | 정책·가격 재최적화 |

8주와 3~6개월은 공개된 넷플릭스의 확정 임계값이 아니라, 이 사례에서 만든 ASSUMPTION이다.

12. 이 결정에 참여하는 기업 기능

경영자가 모든 계산을 혼자 하는 것이 아니다. 기업은 여러 부서가 판단 재료를 만들고 경영진이 우선순위와 감수할 위험을 정하는 의사결정 시스템이다.

| 기능 | 이 사례에서 말을 질문 | 필요한 자료 ||---||---|| 데이터·실험 | 정책이 실제 행동을 바꿨는가? | 배정, 노출, 전환, 해지, 유지, 비교군 || 재무 | 매출이 아니라 얼마가 남는가? | 공헌이익, 장기 고객가치, 기회비용 || 제품 | 결제와 프로필 이전이 쉬운가? | 퍼널 이탈, 오류, 전환 마찰 || 고객지원 | 정상 고객이 피해를 보는가? | 문의, 반복접촉, 복구시간, 환불 || 법무·정책 | 가구 판정과 차등이 규제위험을 만드는가? | 민원, 분쟁, 국가별 규정 || 콘텐츠 | 정책 반발 뒤에도 볼 이유가 충분한가? | 참여도, 타이틀별 획득·유지 기여 || 전략 | 어느 시장부터 어떤 속도로 확대할 것인가? | 시장 매력도, 경쟁, 대체재, 가역성 || 경영진 | 어떤 위험을 감수하고 언제 멈출 것인가? | 선택지, 민감도, 게이트, 반대증거 |

CEO가 직접 통계모형을 작성할 필요는 없지만 다음을 물을 수 있어야 한다.

- 이 숫자는 정책 때문에 생긴 효과인가?
- 어떤 분모와 비교집단을 썼는가?
- 단기매출과 장기 고객가치가 충돌하지 않는가?
- 어느 가정이 틀리면 결론이 뒤집히는가?
- 실패하면 되돌릴 수 있는가?
- 추가 조사로 얻는 정보가 지연비용보다 큰가?
- 어떤 지표가 나오면 확대를 멈출 것인가?

13. 네 가지 대안과 실제 결합 방식

네 선택지는 완전히 배타적이지 않다. 속도, 범위, 정책설계를 비교하기 위한 대표 전략이다.

| 대안 | 핵심 결정 | 장점 | 가장 큰 위험 ||---||---|| A 광범위 시행 | 대부분 시장에 빠르게 적용 | 빠른 매출화와 글로벌 학습 | 대규모 해지·오탐, 비교집단 상실 || B 게이트형 단계 시행 | 일부에서 기준 통과 후 확대 | 가역성, 인과 식별, 제품 개선 | 지연 수익, 운영 복잡도 || C 연기·실험 연장 | 광범위 시행을 미루고 추가 정보 확보 | 위험 축소와 준비도 개선 | 기회비용, 공유 관행 고착 || D 시장별 차등 | 가격·집행·제품을 시장마다 조정 | 현지 적합성 | 차별 인식, 복잡한 운영·메시지 |

현실적인 전략은 B + D로 시작해 A로 전환할 수 있다.

시장별 제한 시행(B+D)
→ 핵심 지표 재현

- 검증된 시장 공격적 확대
- 다수 시장에서 재현되면 A

2023년 1월의 네 가지 전략

Source: Case 002 canonical synthesis queries

File: sources/case_synthesis.sql

대안	핵심 결정	주요 장점	가장 큰 위험
A 광범위 시행	대부분 시장에 빠르게 적용	빠른 수익화·글로벌 학습	대규모 해지·오타·비교집단 상실
B 게이트형 단계 시행	일부에서 기준 통과 후 확대	가역성·인과 식별·제품 개선	지연 수익·운영 복잡도
C 연기·실험 연장	광범위 시행을 미루고 정보 확보	위험 축소·준비도 개선	기회비용·공유 관행 고착
D 시장별 차등	가격·집행·제품을 시장별 조정	현지 적합성	차별 인식·운영·메시지 복잡도

14. Challenger: 왜 처음부터 A가 아닌가

A의 가장 강한 논리

- 100M+라는 미수익 공유 규모가 크다.
- LATAM에서 실제 결제 전환 가능성을 관찰했다는 경영진 설명이 있다.
- 넷플릭스는 콘텐츠, 이용시간, 글로벌 규모와 수익성에서 강하다.
- 추가 실험은 매달 큰 수익을 포기한다.
- 국가별로 천천히 시행하면 운영 복잡도, 우회와 형평성 논란이 커질 수 있다.
- 회사 내부에는 외부에 공개되지 않은 실험 결과가 있었을 가능성이 높다.

B+의 응답

- 넷플릭스의 우위는 가격을 마음대로 올릴 수 있는 완전 독점이 아니다.
- 소비자는 여러 서비스를 병행하고 쉽게 해지·재가입할 수 있다.
- Add a Home 방식이 소비자 피드백 뒤 폐기된 것은 제품이 아직 학습 중이었다는 신호다.
- LATAM의 메커니즘 검증과 UCAN-EMEA-APAC에서의 효과 크기 추정은 다른 문제다.
- 지연된 수익은 확대 후 일부 회수할 수 있지만, 고객신뢰와 장기 이탈은 되돌리기 어렵다.
- B+는 무기한 보류가 아니라 기준을 통과하면 즉시 가속하는 전략이다.

경쟁 신호는 방향에 따라 다르게 해석한다

- 경쟁사도 공유 유료화를 도입: 반발의 상대적 위험이 낮아져 확대 가속 가능
- 경쟁사의 콘텐츠·점유율 상승: 고객 대체재가 강해져 오히려 보수적 적용 필요
- 넷플릭스 가격결정력 유지: 다음 단계 확대 근거
- 공유 이용자의 경쟁 서비스 이동: 가격·정책 재설계 근거

15. 최종 Ex-ante 권고: B+

결정

유료 공유의 확대 방향은 승인한다. 다만 전 세계 동시 전면 시행은 하지 않는다. 핵심 고수익 국가는 개별 검증하고, 시장 특성별 대표 국가에서 정책의 경제성과 고객경험이 재현되는지 확인한다. 검증된 시장은 빠르게 확대하고 미검증·실패 시장은 보류하거나 정책을 수정한다.

사전 확신도

80/100

남은 20은 공개되지 않은 내부 실험자료와 시장별 전환·해지·유지·공헌이익 때문이다.

핵심 목적

기존 유료고객, 신뢰와 반복매출을 보호하면서 공유 이용자를 수익화한다.

A 전환 조건

대표 시장에서 다음이 재현되면 전면 확대한다.

- 비교집단 대비 6개월 증분 공헌이익 플러스
- 기존 결제자의 정책발 추가 해지가 6~8주 안에 안정
- 전환 고객의 3개월 유지율이 충분한 절대수준을 보임
- 후속 전환 코호트의 유지율 격차가 일반 신규고객 대비 축소
- 오탐, 지원부하, 환불과 규제비용이 허용범위 안에 있음

중단·수정 조건

- 고객경험 비용과 장기 이탈이 전환이익을 지속해서 초과
- 정상 이용자의 오탐과 복구시간이 사전 한도를 초과
- 핵심 고수익 시장에서 유지율과 공헌이익이 반복적으로 악화
- 지역별 실패가 특정 설계가 아니라 정책 메커니즘 자체의 문제로 재현

봉인 예측

- 정책 직후 기존 결제자의 해지는 상승한다.
- 플랫폼의 콘텐츠·추천·습관 가치가 충분하면 6~8주 안에 해지 증가폭이 안정된다.
- 후속 노출 코호트의 전환율과 유지율이 제품 학습에 따라 개선된다.
- 8주 안에 주간 증분 공헌이익이 플러스로 전환한다.
- 3~6개월 안에 누적 증분 공헌이익이 플러스로 전환한다.
- 가장 위험한 시장은 가구 판정과 공정성 논란이 큰 규제·고객경험 고위험 시장이다.

이 시간 임계치는 공개된 사실이 아니라 당시 판단을 검증 가능하게 만들기 위한 ASSUMPTION이다.

B+에서 A로 전환하는 증거 게이트

Source: Case 002 canonical synthesis queries

File: sources/case_synthesis.sql

관찰창	확인 지표	가속 신호	수정·중단 신호
4~8주	정책발 추가 해지·주간 증분 공헌	해지 안정·공헌 플러스	손실이 전환이익을 지속 초과
90일	전환 코호트 유지율	절대수준 증분·격차 축소	핵심 시장 반복 악화
180일	누적 증분 공헌·신뢰	플러스·재현	메커니즘 실패가 시장 간 반복
즉시~2주	오탐·복구·민원·규제	운영 한도 안	정상 이용 방해·복구 지연 급증

2023년 분기별 글로벌 유료회원 순증

Source: Case 002 canonical synthesis queries

File: sources/case_synthesis.sql

분기	유료회원 순증	분기말 유료회원
Q1 2023	1.75M	232.5M
Q2 2023	5.89M	238.39M
Q3 2023	8.76M	247.15M
Q4 2023	13.12M	260.28M

16. Backtest: 실제로 무엇이 일어났는가

실제 경로

- 1. 2023년 2월 캐나다·뉴질랜드·포르투갈·스페인에서 새 방식 시행
- 2. 회원 경험 개선점을 반영하기 위해 광범위 시행을 Q1에서 Q2로 연기
- 3. 2023년 5월 미국을 포함한 100개 넘는 국가, 당시 매출의 80%가 넘는 범위로 확대
- 4. 이후 거의 모든 나머지 국가로 확대

즉 실제 경로는 제한 시행 → 고객경험 수정 → 결과 확인 → 공격적 확대라는 B → A와 유사했다. 다만 넷플릭스가 이 사례에서 만든 정확한 B+ 게이트를 공식 채택했다고 말할 수는 없다.

총량 성과

| 분기 | 유료회원 순증 | 분기말 유료회원 | |---|---|---| | Q1 2023 | 1.75M | 232.50M | | Q2 2023 | 5.89M | 238.39M | | Q3 2023 | 8.76M | 247.15M | | Q4 2023 | 13.12M | 260.28M |

2023년 스트리밍 매출은 약 \$33.640B로 전년 대비 약 7% 증가했고, 운영이익은 약 \$6.954B로 약 23% 증가했다. 다만 평균 유료회원은 8% 증가했지만 회원당 월평균 매출은 1% 감소했다. [Netflix 2023 Form 10-K](#)

지역별 독립 관찰

- 미국에서는 정책 통지 직후 강한 신규 결제 증가가 관찰됐다.
- 스페인에서는 접근 사용자가 100만 명 넘게 감소했다는 독립 패널 추정이 나왔다.
- 스페인의 사용자 감소는 검증된 유료계정 100만 개 해지를 뜻하지 않는다.
- 서로 다른 지역, 단위, 시간창의 관찰은 동시에 성립할 수 있다.

봉인 예측 채점

| 예측 | 판정 | 이유 ||---||---|| 초기 해지 후 안정 | 방향적으로 지지 | 회사는 취소반응이 낮아지고 가입이 취소를 넘었다고 보고했지만 6~8주 곡선은 비공개 || 후속 코호트 전환·유지 개선 | 일부 지지 | 건강한 전환·유지라는 회사 설명은 있으나 코호트별 기울기는 비공개 || 8주 내 주간 공헌 플러스 | 채점 불가 | 주간 처리효과와 비용 분해 부재 || 3~6개월 내 누적 공헌 플러스 | 강한 방향 지지 | Q3에 회사는 해지·요금제 믹스를 고려해 모든 지역 매출 플러스라고 설명, 완전한 공헌 분해는 부재 || 규제·고객경험 시장이 최고위험 | 위험 메커니즘 지지 | 스페인의 큰 사용자 감소와 실제 시행지연이 관찰됐지만 글로벌 최고위험 순위는 미확인 |

사후 확신도

90/100

상향 이유:

- 회사가 제한 시행과 고객경험 개선 뒤 광범위 확대하는 유사 경로를 택했다.
- 가입자, 매출과 운영이익이 이후 개선됐다.
- 회사가 지역별 매출 효과가 양수였다고 보고했다.

남은 10:

- 코호트별 전환·유지율 비공개
- 정책 단독 증분 공헌이익 비공개
- 즉시 전면 확대했을 경우의 반사실 부재
- 콘텐츠, 광고, 가격, 국가 믹스, 환율의 동시 변화

올바른 사후 문장

사전 확신도 80, 사후 확신도 90. 의사결정 과정과 결과의 방향은 강하게 지지됐지만, 정확한 인과효과와 내부 단위경제성은 검증되지 않았다.

붕인 예측과 사후 채점

Source: Case 002 canonical synthesis queries

File: sources/case_synthesis.sql

사전 예측	판정	근거와 한계
3~6개월 누적 공헌 플러스	강한 방향 지지	지역별 매출 효과 양수 설명, 완전 공헌 분해 부재
8주 내 주간 공헌 플러스	채점 불가	처리효과·비용 분해 부재
고객경험 고위험 시장이 최고위험	메커니즘 지지	스페인 사용자 감소·시행지연, 글로벌 순위 미확인
초기 해지 뒤 6~8주 안정	방향상 지지	회사 설명은 부합하나 주별 곡선 비공개
후속 코호트 전환·유지 개선	일부 지지	건강한 전환·유지 설명, 코호트 기울기 비공개

17. 이번 사례에서 제대로 된 이유로 맞힌 것

가장 강한 판단은 “대륙별로 동일한 잣대를 들이대면 안 된다”는 것이다.

이 판단은 단순히 지역마다 문화가 다르다는 감상에 그치지 않았다. 대화 속에서 다음 변수로 번역됐다.

- 시장 포화도
- ARM과 절대 매출 규모
- 자연성장률
- 가격 민감도
- 경쟁과 대체재 수준
- 공유 강도와 가구구조
- 규제와 공정성 인식
- 가구 판정과 고객지원 준비도

미국의 가입 급증과 스페인의 접근 사용자 감소가 동시에 관찰됐다는 사후결과는 이 이질성 가설을 지지했다.

18. 가장 약했던 부분

판단 방향보다 **임계값의 근거**가 약했다.

- 6~8주 해지 안정
- 8주 주간 공헌 플러스
- 3~6개월 누적 공헌 플러스

이 값은 공개자료에서 도출한 넷플릭스의 실제 기준이 아니었다. 검증 가능한 예측을 만들기 위한 잠정 게이트였다.

따라서 다음 사례에서는:

1. 임계값을 FACT처럼 쓰지 않는다.
2. 잠정 임계값의 목적과 근거를 적는다.
3. 민감도 범위를 함께 제시한다.

4. 정확히 어떤 내부자료가 있으면 임계값을 보정할지 적는다.
5. 공개자료 부족을 임의의 숫자로 메우지 않는다.

19. 공개자료가 부족할 때 요구할 내부 데이터

- 시장·요금제·계정연령별 정책대상 모수
- 가구 판정 정확도와 오탐 표본
- 통지 여부와 비교집단 배정
- 소유자 7·30·90·180일 해지·하향·상향
- 차용자 독립가입·추가회원·이탈
- 전환 코호트 30·90·180일 유지
- 정책대상 가구당 증분 매출·공헌이익
- 고객지원 접촉, 반복접촉, 처리시간, 환불과 결제분쟁
- 여행·다중거주 복구시간
- 국가별 규제·민원·시정요구
- 정책이 없었을 때의 자연성장 추정
- 콘텐츠, 광고, 가격과 환율을 통제한 정책효과

공개자료가 없다는 것은 회사 내부에도 자료가 없다는 뜻이 아니다. 외부 분석자는 그 차이를 명확히 표시해야 한다.

20. 다른 기업에 재사용할 수 있는 패턴

이 사례는 스트리밍에만 해당하지 않는다. 다음과 같은 상황에 재사용할 수 있다.

목인된 무료 사용을 유료화하는 기업

- SaaS 계정·좌석 공유
- 가족요금제 밖의 사용자
- 무료 기능을 유료 플랜으로 이동
- 마켓플레이스의 수수료 회피 단속
- 게임·콘텐츠의 계정 공유와 부정사용 제한

공통 질문:

새로 얻는 결제 이익이 기존 고객의 해지, 하향, 우회와 신뢰 손실보다 큰가?

국가별 확장이 필요한 기업

공통 원칙:

- 글로벌 평균을 기본 답으로 쓰지 않는다.
- 핵심 고가치 시장은 개별 검증한다.
- 나머지 시장은 경제성과 위험의 특성축으로 묶는다.
- 대표 시장의 결과를 부분적으로만 일반화한다.
- 현지 가격, 규제와 제품 준비도를 함께 본다.

되돌리기 어려운 대규모 결정

공통 원칙:

- 작은 범위에서 치명적 실패모드를 먼저 찾는다.
- 성공 신호가 나타나면 지체하지 않고 확대한다.
- 단계마다 중단조건을 사전에 적는다.
- 더 조사하는 가치와 지연비용을 함께 계산한다.

21. 재사용 가능한 Market Rollout Decision Card

결정

- 어떤 정책·가격·제품을 확대할 것인가?
- 언제까지 어떤 시장에 적용할 것인가?
- 승인, 유지, 수정, 중단 중 어떤 행동을 선택하는가?

분석 단위

- 결제 단위:
- 실제 사용자 단위:
- 정책대상 단위:
- 비교집단:
- 관찰 코호트:

경제성

- 얻는 증분 공헌이익:
- 잃는 기존 고객가치:
- 고객지원·환불·규제 비용:
- 지연 시 포기하는 기대이익:
- 실패 시 회피 가능한 기대손실:

시장 조건

- ARM·절대 매출:
- 포화도·자연성장:
- 경쟁·대체재:
- 가격 민감도:
- 공유·사용 강도:
- 규제·고객경험 위험:
- 운영 준비도:

게이트

- 2주 긴급 중단조건:

- 4~8주 확대조건:
- 90일 유지조건:
- 180일 장기조건:
- 결론을 뒤집는 증거:

증거 라벨

- FACT:
- CALC:
- ASSUMPTION:
- HYPOTHESIS:
- UNKNOWN:
- COUNTEREVIDENCE:

22. 핵심 용어집

| 용어 | 뜻 |---|---| | ARM | 유료회원당 월평균 매출 || Gross adds | 일정 기간의 신규 가입과 재가입 총량 || Churn | 해지 또는 일정 기간 내 이탈 || Net adds | 신규·재가입에서 해지를 뺀 순증 || Cohort | 같은 시기·조건에서 유입되거나 정책에 노출된 집단 || Retention | 일정 기간 뒤에도 결제·사용을 유지하는 비율 || Contribution margin | 매출에서 정책·고객에 따라 증가한 변동비를 뺀 이익 || Incremental effect | 정책이 없었을 때와 비교해 추가로 생긴 효과 || Counterfactual | 정책을 하지 않았을 경우의 가상 결과 || Guardrail | 수익이 좋아도 넘으면 확대를 멈추는 안전지표 || Stage gate | 단계별 기준을 통과할 때만 다음 범위로 확대하는 방식 || Internal validity | 관찰된 효과가 실제 정책 때문인지에 관한 신뢰성 || External validity | 한 시장의 효과가 다른 시장에도 적용되는지에 관한 신뢰성 || Partial pooling | 시장별 차이를 유지하면서 유사 시장의 정보를 일부 공유하는 모델링 || False positive | 정상 이용자를 정책 위반 대상으로 잘못 판정하는 오탐 || Detection rate | 실제 위험이 있을 때 실험이 그 위험을 발견할 확률 || Value of Information | 추가 정보가 잘못된 결정을 줄여 만드는 기대가치 || Soft lock-in | 계약이 아니라 콘텐츠, 습관, 데이터, 편의 때문에 떠나기 어려운 상태 |

23. 아직 단하지 않은 질문

- 넷플릭스가 내부적으로 실제 사용한 시장별 확대 게이트는 무엇이었는가?
- 기본 계정과 추가 회원의 실제 수, 가격, 유지율은 어떻게 달랐는가?
- 전환 고객의 90-180일 유지율은 일반 신규고객과 얼마나 달랐는가?
- 스페인의 접근 사용자 감소 중 유료계정 해지, 차용자 이탈, 경쟁 이동은 각각 얼마였는가?
- 정책이 없었을 경우 2023년 가입자와 매출은 어떻게 움직였을까?
- 정책 단독의 글로벌 증분 공헌이익은 얼마였는가?
- 시청량 감소가 장기 콘텐츠 발견과 입소문에 어떤 영향을 줬는가?
- 핵심 국가를 개별 검증하고 나머지를 부분 풀링하는 최적 시장분류는 무엇인가?

이 질문이 남아 있기 때문에 사후 확신도는 100이 아니라 90이다.

24. 이 Domain Map의 한 문장 결론

유료 공유는 큰 무료 이용자 풀을 유료화하는 단순 가격정책이 아니라, 기존 결제자의 신뢰와 차용자의 지불의사를 동시에 시험하는 글로벌 제품·실험·재무 의사결정이다. 그러므로 분석단위를 정확히 나누고, 시장 이질성을 모델에 넣고, 증분 공

현이익과 장기 유지율을 게이트로 삼아 검증된 시장부터 빠르게 확대해야 한다.

공통 위키 승격 결과

Source: Case 002 canonical synthesis queries

File: sources/case_synthesis.sql

Domain Node	승격 상태	Case 연결	재사용 방식
Capacity & Queueing	CASE_LOCAL	Palantir	숙련인력 병목과 꼬리시간
Cohort & Retention	CROSS_CASE	Palantir + Netflix	동일 관찰창과 조건으로 비교
Conversion Funnel	CROSS_CASE	Palantir + Netflix	노출에서 장기 공헌까지 단계 분리
Gated Rollout	CROSS_CASE	Palantir + Netflix	사전 게이트 기반 가속·감속
Incremental Economics	CROSS_CASE	Palantir + Netflix	추가 가치와 추가 자원 비교
Market Heterogeneity	CASE_LOCAL	Netflix	시장측·부분 풀링

사전·사후 근거 원장 검증 상태

Source: Case 002 canonical synthesis queries

File: sources/case_synthesis.sql

시점·상태	명제 수	검증 상태	해석
사전·검증	11	검증	당시 출처로 확인
사전·미확정	3	미확정	필요 값 또는 독립 확인 부재
사전·반박	1	반박	근거와 충돌
사후·검증	12	검증	백테스트 출처로 확인
사후·미확정	4	미확정	인과·코호트·공헌 분해 부재
사후·반박	0	반박	엄격 창의 신규 반박 없음

주요 근거와 인과 한계

- [Netflix Q4 2022 SEC Exhibit](#) — 판단시점의 계획과 지역별 회원·ARM.
- [Netflix 2023 Form 10-K](#) — 2023년 회원·매출·운영이익 결과.
- [Netflix Q2 2023 SEC shareholder letter](#) — 시행 확대와 초기 반응.
- [Netflix의 2023년 2월 공유 업데이트](#) — 4개 시장 시행.
- [Kantar Spain Q1 2023](#) — 스페인의 독립 패널 관찰.
- [Antenna 미국 초기 관찰](#) — 미국 가입 행동의 독립 패널 관찰.

회사 발표, SEC 공시와 독립 패널은 서로 다른 질문에 답한다. 2023년 총량 성과는 강하지만 콘텐츠, 가격, 광고, 계절성과 정책이 함께 움직였으므로 유료 공유 정책 단독의 인과효과로 읽지 않는다.

Reasoning Appendix — 결론이 만들어진 전체 경로

아래는 사용자의 질문·가설·반론·수정이 어떻게 B+ 판단과 공통 도메인 지식으로 이어졌는지 0번부터 25번까지 보존한 원장이다. 매끄러운 최종 논리를 만들기 위해 초기 혼란을 지우지 않았다. 학습판에서는 이 동일 블록 옆에 쉬운 정의와 자기 설명 칸이 붙는다.

이 원장이 필요한 이유

최종 보고서에는 정돈된 결론만 남기 쉽다. 그러면 어떤 질문이 새로운 변수를 발견하게 했고, 어떤 오해가 수정됐으며, 어디에서 공개자료의 한계를 만났는지 사라진다.

이 문서는 다음을 보존한다.

- 처음에는 몰랐던 개념
- Case Owner가 직접 발견한 문제
- 대화 중 수정된 오해
- 증거가 들어오며 바뀐 판단
- 끝까지 확인하지 못한 수치
- 다음 사례에 재사용할 사고 규칙

이는 회의록이나 대화 전문이 아니다. 전체 대화를 다시 읽고, **판단을 실제로 바꾼 전환점**을 추출한 학습 원장이다.

0. 시작점

사용자 요청

“아직 두 번째 안 해서 두 번째 같이 가보자고.”

이 요청으로 Case 002는 파일을 읽어주는 작업이 아니라 다음 방식의 대화형 학습으로 전환됐다.

개념 학습
 → 사용자의 잠정 판단
 → 근거와 반론
 → 필요한 지표 발견
 → 조건부 권고
 → 사전 예측 봉인
 → 사후검증

사진에 나타난 “**1단계: 넷플릭스는 무엇을 파는가**”가 실질적인 시작점이다.

1. 기업의 상품부터 다시 정의했다

출발 질문

넷플릭스는 영상을 파는 회사인가, 구독을 파는 회사인가?

형성된 개념

넷플릭스는 영상 한 편이 아니라 **매달 갱신되는 시청 접근권**을 판다.

처음 분리한 단위

- 유료 계정
- 프로필
- 실제 사용자
- 공유 가구
- 계정 소유자
- 가구 밖 차용자
- 추가 회원

판단에 미친 영향

정책의 대상과 재무제표에 잡히는 단위가 다르다는 사실을 먼저 이해했다. 이후 스페인의 “사용자 100만 명 감소”를 유료계정 100만 개 해지로 오독하지 않을 기반이 됐다.

재사용 원칙

어떤 기업을 보든 먼저 “누가 돈을 내는가, 누가 실제로 사용하는가, 회사가 공시하는 단위는 무엇인가”를 분리한다.

2. 네 가지 선택지가 무엇에 대한 것인지 바로잡았다

사용자 질문

“4가지 선택지가 뭐에 대한 결정이 저렇게 나뉘는 거지?”

형성된 개념

A/B/C/D는 유료화를 할지 말지만 나눈 것이 아니라 **언제, 얼마나 넓게, 어떤 방식으로 시행할지**를 나눈 전략이다.

- A: 빠른 광범위 시행
- B: 게이트형 단계 시행
- C: 연기와 추가 실험
- D: 시장별 차등

사용자 초기 가설

- D는 시장 차별 논란으로 역풍을 맞을 수 있다.
- C는 막연한 고민이 아니라 더 측정한 뒤 결정하는 안이다.
- 결정을 내리기 전에 현재 신규 유입 흐름을 봐야 한다.

재사용 원칙

대안은 “찬성 대 반대”만 두지 말고 속도, 범위, 가역성, 현지화로 나눈다.

3. 신규 유입과 순증을 구분했다

사용자 질문

“현재 신규 구독 유입수가 보이는 그래프가 필요한데.”

발견된 데이터 한계

넷플릭스가 공개한 지역별 수치는 총 신규 가입이 아니라 주로 **유료계정 순증**이었다.

순증 = 신규 가입 + 재가입 - 해지

사용자 후속 질문

“지역별 순증이 뭐여?”

형성된 판단

글로벌 순증은 지역별 획득과 해지의 다른 조합을 가릴 수 있다. 따라서 지역별 순증, 분기말 계정, ARM과 성장률을 같이 봐야 한다.

재사용 원칙

결과값 하나를 보기 전에 그 숫자를 만드는 유입과 유출을 분해한다.

4. 절대 증가량에서 분모와 단위가치로 이동했다

사용자 관찰

“LATAM이랑 APAC은 인구수를 봐야 할 것 같은데, 저 정도만 늘어도 많이 늘어난 건가?”

형성된 개념

- 절대 순증만이 아니라 기존 유료계정 대비 성장률을 본다.
- 인구보다 결제 가능하고 연결된 **실질 잠재 가구**가 적절한 분모다.
- 같은 계정 증가라도 ARM이 다르면 매출 의미가 다르다.

중요한 역설

UCAN은 높은 ARM과 낮은 성장 때문에 공유 수익화 유인이 크다. 동시에 기존 고객 한 명을 잃었을 때 손실도 가장 크다.

사용자 사고의 변화

“어디가 더 많이 늘었나”에서 “기존 기반 대비 얼마나 늘었고 계정 하나의 가치는 얼마인가”로 이동했다.

5. 공유 가구의 위치와 크기가 UNKNOWN임을 발견했다

사용자 질문

“공유계정으로 묶인 곳이 더 많은 데는 어디야?”

확인 결과

UCAN에 30M+라는 회사 추정치는 있었지만 EMEA·LATAM·APAC의 완전한 지역별 분해는 공개되지 않았다.

판단에 미친 영향

지역별 순증과 ARM만으로 최적 시행순서를 확정할 수 없었다. 가장 중요한 정책대상 분모가 빠져 있었기 때문이다.

재사용 원칙

시장규모를 말할 때 총모집단이 아니라 실제 정책적격·접촉가능·활성·전환가능 모집단을 요구한다.

6. 설문이 아니라 실제 행동을 봐야 한다고 판단했다

사용자 문제제기

“기존 사용자에게 설문조사하면 당연히 돈 안 낸다고 하겠고, 참 어렵네.”

형성된 개념

- 표명 선호: 설문에서 말하는 선택
- 현시 선호: 실제 비용과 제약이 있을 때 하는 선택

정책 행동경로

공유 사용자는 독립 가입, 추가 회원, 중단, 우회, 경쟁 이동 중 하나를 선택한다. 기존 결제자도 유지, 상향, 하향, 해지 중 하나를 선택한다.

판단에 미친 영향

정책의 성공 여부는 의향조사가 아니라 실제 정책노출 뒤의 전환, 해지, 유지와 공헌이익으로 측정해야 한다는 결론에 도달했다.

7. 왜 LATAM에서 실험했는지 가설을 만들고 스스로 제한했다

사용자 가설

“APAC은 성장률이 너무 높아서 방해하기 싫고, UCAN은 ARM이 높아서 실패 손실이 큰 건가?”

증거 라벨

- FACT: 칠레·코스타리카·페루에서 먼저 실험했다.
- CALC: 당시 LATAM의 ARM은 가장 낮고 계정기반은 두 번째로 작았다.
- HYPOTHESIS: 실패 피해를 제한하기 좋은 시험장이어서 선택했다.
- UNKNOWN: 넷플릭스의 실제 내부 선정 기준.

사용자 후속 통찰

안전하게 실험하기 좋은 시장과 글로벌 확대를 판단하기 좋은 대표 시장은 같지 않을 수 있다.

재사용 원칙

실험지를 고를 때 실패비용과 대표성 사이의 트레이드오프를 분리한다.

8. LATAM 실험의 목적을 전환율 복사가 아니라 메커니즘 검증으로 해석했다

사용자 판단

“넷플릭스가 양질의 콘텐츠를 제공하니 돈 내라고 하면 내는지, 락인효과를 확인하고 싶었던 것 아닐까?”

정교화

LATAM 전환율을 미국에 그대로 복사하는 것이 아니라 다음을 확인하는 실험일 수 있다.

무료 접근이 차단됐을 때도 일부 사용자가 넷플릭스의 가치를 인정하고 실제 결제를 시작하는가?

추가 구분

- 결제 시작은 지불의사에 대한 증거다.
- 90-180일 유지는 소프트 락인과 장기가치에 대한 더 강한 증거다.
- 미국에서의 효과 크기는 별도 검증이 필요하다.

재사용 원칙

초기 실험은 메커니즘의 존재를 확인할 수 있지만 다른 시장의 효과 크기까지 확정하지 않는다.

9. 실험 결과가 공개되지 않았다는 사실 자체를 판단에 넣었다

사용자 질문

“실험 결과는 어땠는데?”

확인 결과

- 회사는 전환 가능성에 고무됐다고 설명했다.
- 초기 해지 반응이 있다는 경영진 설명도 있었다.
- Add a Home 방식은 소비자 피드백 뒤 폐기됐다.
- 전환율, 증분 해지율, 유지율, 비교집단, 순증분이익은 공개되지 않았다.

정직한 판정

실험이 성공했다가 아니라, 유료전환 가능성은 관찰됐지만 순효과는 외부에서 검증할 수 없다.

판단에 미친 영향

잠정 선택 B가 강화됐다.

10. 경쟁사 수에서 가격결정력으로 질문이 발전했다

사용자 초기 판단

“그 당시에 경쟁사가 많이 없지 않았나.”

수정

경쟁사는 많았지만 넷플릭스만큼 규모, 참여도와 수익성을 갖춘 경쟁자는 적었다. 동시에 고객의 서비스 전환은 쉬웠다.

사용자 결정 규칙

경쟁자 상태를 보고 결정하되 거의 독점적 가격결정력이 확인되면 확대하고, 아니면 보류한다.

정교화

경쟁사 수보다 불리한 정책변경 뒤에도 고객이 남는지를 본다.

- 증분 해지
- 시청시간 회복
- 경쟁 서비스 이동
- 장기 공헌이익

재사용 원칙

경쟁우위는 경쟁사 숫자가 아니라 고객의 실제 대체행동과 가격결정력으로 측정한다.

11. B가 무기한 보류가 아니라 검증 후 풀액셀임을 확정했다

사용자 판단

“이러면 전면확대. 우리 플랫폼이 검증됐다고 보이니 풀액셀 밟을 듯.”

형성된 전략

제한 시행
→ 가격결정력·공헌이익·고객경험 확인
→ 기준 통과
→ 빠른 전면 확대

개념

- Stage gate
- 실물옵선적 접근
- 가역성

재사용 원칙

신중함의 목적은 위험을 영구 회피하는 것이 아니라, 성공 신호가 확인됐을 때 더 크게 베팅하기 위한 것이다.

12. 단순 국가 비교의 숨은 가정을 발견했다

제시된 가상 비교

- 정책국가 매출 +10%
- 비정책 유사국가 매출 +12%

사용자 반론

“포화도가 낮은 아시아가 12% 성장한 것일 수도 있고, 고ARM·고포화 시장에서 10%면 대성공일 수 있잖아. 숫자만 보면 안 되잖아.”

형성된 개념

- 두 시장이 비교 가능하다는 가정이 먼저 필요하다.
- 시장 성숙도, 기준금액, 콘텐츠, 가격, 환율과 경쟁을 고려해야 한다.
- 가능하면 같은 국가 안 비교집단을 만든다.
- “숫자만 보지 않는다”는 뜻은 감으로 판단하는 것이 아니라 **같은 조건을 비교하도록 숫자를 설계한다**는 뜻이다.

이 사례에서 사용자가 직접 발견한 핵심

절대 성장률보다 시장 맥락과 증분 효과가 중요하다.

13. 문화와 경제를 모델에 넣는 방법을 물었다

사용자 질문

“문화권 특징과 경제상황이 공유되는지, 이런 걸 하나하나 체크해 모델링하면 정량 비교가 가능한가?”

형성된 개념

- 문화권은 편리한 요약이지만 인과단위로는 거칠다.
- 문화를 고정관념으로 넣지 말고 관찰 가능한 행동변수로 번역한다.
- 시장별 공통효과와 조정값을 함께 쓰는 다층모형이 가능하다.
- 데이터가 적은 시장은 유사 시장 정보를 일부 빌리는 부분 풀링을 사용할 수 있다.

관찰 가능한 문화·경제 변수

- 소득 대비 구독료
- 가구 밖 공유 강도
- 다세대 가구 비율
- 여행·다중거주 이용
- 결제수단 접근성
- 고객문의와 불공정 인식
- 경쟁 서비스 이동

재사용 원칙

모델은 불확실성을 제거하는 기계가 아니라, 어떤 조건에서 효과가 달라지는지를 구조화하는 도구다.

14. 시장 유형은 바구니가 아니라 축임을 정리했다

사용자 확인

“고ARM·고포화, 고경쟁·가격민감, 저ARM·고공유, 고성장·저포화, 규제·고객경험 위험이 큰 시장이라고 했잖아.”

수정

한 시장은 여러 조건에 동시에 해당할 수 있다. 예를 들어 미국은 고ARM·고포화이면서 고경쟁이고 절대 매출도 큰 핵심시장이다.

최종 분류원리

예상 이익의 크기 × 정책 실패 위험

- 예상 이익 크고 위험 낮음: 빠른 단계 확대
- 예상 이익 크고 위험 높음: 국가별 개별검증
- 예상 이익 작고 위험 낮음: 후순위 묶음 확대
- 예상 이익 작고 위험 높음: 보류·재설계

사용자 결정

핵심 고수익 국가는 개별 검증하고, 나머지는 특성측과 대표시장으로 묶는다.

15. 무작위 실험과 공정성의 충돌을 이해했다

사용자 질문

“무작위라 하면?”

형성된 개념

비슷한 정책대상 계정을 컴퓨터 추천으로 나눠 적용시점만 달리할 수 있다.

- 실험군: 지금 정책 적용
- 비교군: 4~8주 뒤 정책 적용

장점

같은 시장 안에서 정책발 증분 해지, 전환과 공헌이익을 더 잘 추정한다.

위험

- 적용시점 차별 인식
- 정책 누수
- 비교집단 행동변화
- 장기 유지율을 기다리는 기회비용

재사용 원칙

측정 정확도도 고객경험과 운영복잡도를 지불하고 얻는 자원이다.

16. 실험의 시간 트레이드오프를 핵심 문제로 올렸다

사용자 질문

“근데 이게 시간 관련해서 트레이드오프가 없나?”

형성된 대립

잘못된 확대를 피하는 정보가치
vs.
기다리며 포기하는 수익과 시장기회

단계별 관찰창

- 수일~2주: 오류, 불만, 고객센터, 즉시 해지
- 4~8주: 전환, 하향, 단기 공헌
- 3~6개월: 유지, 시청 회복, 누적 공헌

사용자 통찰

“절약 가능한 기대손실과 포기하는 기대이익을 계산해봐야 하지 않을까.”

여기서 정보의 기대가치가 의사결정의 중심으로 들어왔다.

17. 기대 절약액을 이해하는 과정에서 식의 숨은 가정을 발견했다

학습식

기대 절약액
= 전면 확대 실패확률 p
× 부분 실험의 위험탐지율
× 실패 시 피할 수 있는 손실

반복 질문에서 구분한 것

- p 는 부분 실험 실패확률이 아니라 전면 확대 정책의 실패확률이다.
- 70%는 전체 실패확률이 아니라 실제 위험이 있을 때 부분 실험이 찾을 확률이다.
- 실험으로 얻는 값은 실제 현금수량액이 아니라 가능세계의 평균 절약액이다.
- 손익분기점에서는 기대 절약액과 실험의 기회비용·운영비를 같게 둔다.

사용자가 발견한 더 깊은 문제

기회비용 \$3.2M이 성공·실패와 무관하게 발생한다고 단순화한 숨은 가정을 문제 삼았다.

더 정교한 모델에서는:

- 성공 상태에서 포기한 좋은 이익
- 실패 상태에서 늦춰서 피한 잘못된 확대
- 오탐과 미탐
- 발견 후 실제 회피 가능한 손실 비율

을 분리해야 한다.

학습상태

개념은 이해했지만 사용자 본인이 “이해가 될 듯 말 듯하다”고 기록했다. 최종 Study Edition에는 반드시 다음이 필요하다.

- 100개 평행세계 예시
- 확률나무
- p와 조건부 탐지율의 분리
- 실제 결과와 기대값의 차이
- 단순식과 확장식의 차이

18. 결과가 애매할 때 기본행동을 정했다

가상 상황

- 순증분 공헌이익 소폭 플러스
- 추가 해지 완전 미회복
- 시청 일부 회복
- 불만 감소 중이나 기준선보다 높음
- 장기 유지율 미관찰

사용자 확인

전면 확대가 장기 목적이지만 현재 자료가 그 게이트를 통과했는지를 먼저 묻는다.

우선지표

사용자는 전환 고객의 **유지율**을 선택했다.

추가 통찰

두 절대 유지율만 보지 않고 후속 코호트의 격차와 기울기를 보겠다고 판단했다.

재사용 원칙

지표 한 점보다 절대수준, 방향, 코호트 개선과 단위경제성을 함께 본다.

19. 경영자는 모든 것을 혼자 계산하는지 물었다

사용자 질문

“항상 결정할 때 트레이드오프를 봐야 하는 것 아닌가. 기업 경영자들은 이런 걸 다 판단한다는 거야?”

형성된 개념

기업은 경영자 한 명이 아니라 데이터, 재무, 제품, 지원, 법무, 전략과 경영진이 판단재료를 만드는 의사결정 시스템이다.

역할 구분

- 데이터: 정책효과와 코호트 측정
- 재무: 증분 공헌과 장기가치
- 제품: 가구판정·프로필 이전·결제마찰
- 지원: 오탐·문의·환불
- 법무: 규제·공정성
- 전략: 경쟁과 시장순서
- 경영진: 어느 위험을 감수할지 선택

학습된 핵심

고급수학 자체보다 무엇을 계산해야 하며 무엇이 계산에서 빠졌는지 질문하는 능력이 중요하다.

20. Challenger를 통해 B의 이유를 다시 썼다

사용자의 첫 방어

경쟁사보다 콘텐츠와 서비스가 강한 위치를 유지하려면 신중해야 하며, 기존 고객의 신뢰와 유지율이 최우선이다.

Challenger가 공격한 부분

- 경쟁사가 약하면 오히려 A의 근거가 될 수 있다.
- 경쟁사가 강해질 때 급히 확대하면 더 위험할 수 있다.

정교해진 방어

- 넷플릭스의 우위는 콘텐츠뿐 아니라 습관, 편리한 경험과 신뢰에서 나온다.
- 자연 수익은 이후 확대해 일부 회수할 수 있다.
- 훼손된 신뢰와 장기 이탈은 되돌리기 어렵다.
- 경쟁 신호에 따라 실험기간은 줄일 수 있지만 유지율과 공헌이익 게이트는 버리지 않는다.

재사용 원칙

경쟁환경은 “빠르게 하라”는 한 방향 변수로 쓰지 않고, 가격결정력과 이탈위험에 미치는 방향을 구분한다.

21. B에서 B+로 이동했다

최종 공격 질문

LATAM 내부 수치가 좋다면 그래도 B인가, 즉시 A인가?

사용자 답

완전 신중과 전면 확대의 중간, 60~70 정도. 각 대륙 상황이 다른데 일반화하는 것은 위험하다.

최종 B+ 정의

- 확대 방향은 승인한다.
- 전 세계 동시 시행은 거부한다.
- 핵심 고수익 국가는 개별 검증한다.
- 시장 유형별 대표 국가에서 재현성을 본다.
- 검증된 곳에서는 빠르게 60~70%를 거쳐 100%로 간다.
- 미검증·실패 시장은 유지·수정한다.

사전 확신도

80/100

남은 20은 공개되지 않은 내부 실험자료 때문이다.

22. 결론을 뒤집는 조건을 만들었다

A 전환 조건

- UCAN·EMEA·APAC 대표 시장의 6개월 증분 공헌이익 플러스
- 기존 고객 추가 해지가 6~8주 안에 안정
- 전환 고객 3개월 유지율 격차가 일반 신규고객 대비 지속 축소
- 고객경험과 규제비용이 허용범위 안에 있음

중요한 학습

권고는 영구 정답이 아니라 새로운 증거가 들어오면 바뀌는 조건문이어야 한다.

23. 사전 예측을 봉인했다

사용자 예측

1. 해지는 발생하지만 플랫폼 저력이 충분하면 회복한다.
2. 후속 코호트의 전환율 기울기는 개선된다.
3. 순증분 공헌이익은 플러스가 된다.

검증 가능하게 다듬은 예측

- 초기 해지 상승 후 6~8주 안에 안정
- 후속 코호트 전환·유지 개선
- 8주 안에 주간 증분 공헌이익 플러스
- 3~6개월 안에 누적 증분 공헌이익 플러스

최고위험 시장

사용자는 규제·고객경험 위험 시장을 선택했다.

인과경로

애매한 가구판정
 → 오탐·불균일 집행
 → 문의·환불·규제비용
 → 공정성과 편의에 대한 신뢰하락
 → 시청감소·해지
 → 전환수익을 상쇄

사용자는 이를 감이라고 표현했지만, 측정 가능한 가설로 발전했다.

24. Backtest에서 결과와 과정을 분리했다

실제 실행

- 네 시장에서 먼저 시행
- 고객경험 개선을 위해 광범위 시행 연기
- 100개 넘는 국가로 확대
- 이후 나머지 시장으로 확대

실제 성과

- Q2 순증 5.89M
- Q3 순증 8.76M
- Q4 순증 13.12M
- 2023년 스트리밍 매출 약 7% 증가
- 2023년 운영이익 약 23% 증가

사용자 사후 판단

기업이 유사한 방식을 채택했고 결과적으로 수익이 상승했으므로 확신을 90으로 올린다. 남은 10은 확인할 수 없는 수치 때문이다.

사후 확신도

90/100

과장하지 않기 위한 제한

가입자·매출·운영이익 증가 전부를 유료공유 정책 하나의 효과라고 할 수 없다. 콘텐츠, 광고요금제, 가격, 국가·요금제 믹스와 환율이 함께 움직였다.

25. AAR에서 확인한 것

제대로 된 이유로 맞힌 판단

대륙별로 동일한 잣대를 들이대면 안 된다.

그 이유는 문화에 대한 막연한 인상이 아니라 ARM, 포화도, 성장, 경쟁, 가격민감도, 공유강도, 규제와 고객경험 위험으로 번역됐다.

가장 약했던 부분

6~8주와 3~6개월이라는 임계값의 공개 근거가 부족했다.

다음 사례에서 바꿀 원칙

- 숫자를 억지로 확정하지 않는다.
- 잠정 임계값이라고 표시한다.
- 어떤 내부자료가 있으면 보정할지 함께 적는다.
- 공개자료 부족을 분석 실패와 혼동하지 않는다.

사용자가 직접 만들어낸 핵심 통찰

다음은 질문에 답한 것이 아니라 Case Owner가 스스로 문제를 발견하며 분석의 방향을 바꾼 지점이다.

1. 신규 유입 그래프를 먼저 요구해 정책 필요성 자체를 확인하려 했다.
2. 순증의 분모와 인구·가구 차이를 문제 삼았다.
3. ARM이 높은 시장의 같은 성장률은 경제적 의미가 다르다고 봤다.
4. LATAM이 안전한 시험장일 수 있지만 대표 시장은 아닐 수 있다고 판단했다.
5. 실험이 미국과 같은 전환율을 증명하는 것이 아니라 지불 메커니즘을 검증할 수 있다고 해석했다.
6. 10% 대 12% 단순 비교에 포화도·ARM·자연성장을 넣어야 한다고 반론했다.
7. 문화와 경제상황을 정량모형에 넣을 수 있는지 질문했다.
8. 핵심 고수익 국가는 평균모형보다 개별검증해야 한다고 정했다.
9. 실험에는 시간과 기회비용의 트레이드오프가 있다고 발견했다.
10. 기대 절약액과 포기이익을 함께 계산해야 한다고 제안했다.
11. 단순 기대값 식의 기회비용 가정을 문제 삼았다.
12. 유지율의 절대값뿐 아니라 후속 코호트의 기울기와 격차를 보겠다고 했다.
13. 기존 고객의 신뢰와 고객경험을 핵심 가드레일로 선택했다.
14. 지역 일반화를 거부하면서도 검증된 시장에서는 공격적으로 확대하는 B+를 만들었다.

대화 진행에서 수정해야 했던 부분

이 기록은 사용자의 판단만 평가하지 않고 진행 방식도 평가한다.

1. 처음부터 A/B/C/D 선택을 요구한 문제

계정, 사용자, 공유 가구와 수익단위를 충분히 이해하기 전에 대안을 고르게 하면 정답 맞추기 게임이 된다. Case 002는 사용자의 지적으로 사업구조부터 다시 시작했다.

다음 원칙: 단위와 작동구조를 이해하기 전에는 선택을 봉인하지 않는다.

2. 실험과 확대의 시간순서를 모호하게 설명한 문제

LATAM 실험은 2022년에 먼저 있었고, 2023년 1월 판단은 실험 시작이 아니라 광범위 확대 승인에 관한 것이었다.

다음 원칙: 사례 시작 시점에 컷오프와 사건 타임라인을 한 화면에 먼저 제시한다.

3. 실제 자료와 가상 훈련자료를 섞을 위험

8주 실험 예시, 70% 탐지율, \$40M 손실은 실제 넷플릭스 자료가 아니었다.

다음 원칙: 모든 숫자 옆에 FACT, CALC, ASSUMPTION을 즉시 표시한다.

4. 기대값 설명을 너무 빨리 압축한 문제

수식이 먼저 나오면서 p, 조건부 탐지율, 기대값과 실제 결과가 섞였다.

다음 원칙: 결정나무와 100개 평행세계 예시를 먼저 보여준 뒤 식으로 압축한다.

5. “짧게 도메인 추출”이라고 범위를 축소한 문제

이 사례의 가치는 결론 몇 줄이 아니라 질문이 판단모형으로 발전한 전체 과정이다.

다음 원칙: Domain Map과 Reasoning Ledger를 분리해, 결론과 학습경로를 모두 보존한다.

Case 003부터 적용할 학습 진행 규칙

1. 기업이 파는 것과 결제단위를 먼저 정의한다.
2. 사용자, 고객, 계약, 계정, 가구 등 혼동되는 단위를 예시로 구분한다.
3. 사건 타임라인과 판단 컷오프를 먼저 제시한다.
4. 공개된 숫자와 공개되지 않은 숫자를 나란히 둔다.
5. 첫 직감은 기록하되 사업구조 학습 전에는 최종 대안을 요구하지 않는다.
6. 분모, 비교집단, 시간창을 모든 지표에 붙인다.
7. 사용자가 발견한 질문을 별도 원장에 즉시 기록한다.
8. 가상 숫자는 ASSUMPTION으로 크게 표시한다.
9. Challenger 전에 사용자의 조건부 권고와 중단조건을 먼저 만든다.
10. 결과를 열기 전에 방향, 범위, 시간 예측을 봉인한다.
11. 사후에는 결과점수와 과정점수를 합치지 않는다.
12. Domain Map, Reasoning Ledger, 공개 Decision Brief, 개인 Study Edition을 구분한다.

최종 사고 변화

시작할 때

넷플릭스가 공유계정 사용자에게 돈을 받으면 사람들이 났까?

마지막에

시장별 정책대상 소유자·차용자 코호트에서, 비교집단 대비 전환 공헌이익이 기존 결제자의 해지·하향과 고객경험 비용을 넘는지 측정한다. 고가치 시장은 개별 검증하고, 시장 이질성을 반영해 단계별 게이트를 통과한 곳부터 빠르게 확대한다.

이 변화가 Case 002의 핵심 학습성과다.