

**InsightSofa**

Customer Experience Management

---

WHITEPAPER · 2026

# NPS a retence

Kdy korelace platí —  
a kdy je iluzí.

Od InsightSofa CX Strategy týmu  
Pro CX ředitele, insights leadery a CEO



# Obsah

---

|  |    |
|--|----|
| Úvod — nejvíc přecitovaná korelace v CX                          | 3  |
| Část I · Co literatura o NPS skutečně říká                       | 4  |
| Část II · Čtyři mechanismy za skutečným propojením NPS a retence | 6  |
| Část III · Šest iluzí, které falšují korelaci                    | 7  |
| Iluze 1 — Survivorship bias · Iluze 2 — Smluvní vázanost         | 8  |
| Iluze 3 — Tržní struktura · Iluze 4 — Návykové nakupování        | 9  |
| Iluze 5 — Agregáčn  paradox · Iluze 6 — Self-selection           | 10 |
| Část IV · Diagnostický test pro vaše data                        | 11 |
| Část V · Příběh dvou firem                                       | 13 |
| Část VI · Pět věcí, které udělat tento týden                     | 14 |
| Závěrečné myšlenky a co dělat zítra ráno                         | 15 |

## ÚVOD

# Nejvíc přecitovaná korelace v CX

Málokterý nárok v customer experience byl opakován tak sebejistě — a tak často — jako ten, který Fred Reichheld pustil do oběhu v roce 2003: že Net Promoter Score predikuje zákaznickou loajalitu a skrz ni růst firmy. Dvě desetiletí a několik tisíc keynote slidů později se ten nárok stal téměř-axiomatickým. **Promotéři zůstávají, kritici churnují, zbytek je detail.**

A v mnoha byznysech to zhruba odpovídá tomu, co data ukazují. Ale ne ve všech, a ne z důvodů, které většina CX leaderů předpokládá. Rostoucí kus peer-reviewed výzkumu — a naše vlastní klientská práce — ukazuje, že korelace mezi NPS a retencí je někdy reálná, někdy *spurious* a nejčastěji někde mezi tím. Rozdíl je obrovsky důležitý, protože každý CX dashboard, exekutivní bonus a strategické rozhodnutí postavené na zjednodušené verzi příběhu riskuje, že je postavené na písku.

Tento dokument je pečlivý pohled na to, kdy je ta vazba reálná a kdy je iluzí. **Není to anti-NPS dokument.** NPS zůstává užitečným, levným, dobře pochopeným pulse-checkem zákaznického sentimentu, a v InsightSofa ho výrazně používáme. Ale sentiment není chování, a chování není vždy výnos. Brát ty tři jako zaměnitelné je nejosudnější chyba, jakou CX programy dělají.

## Co se z tohoto dokumentu dozvíte

Po patnácti stránkách byste měli umět:

- Přesně říct, co Reichheld původně tvrdil — a netvrdil.
- Rozpoznat čtyři mechanismy, kterými NPS skutečně může pohánět retenci.
- Odhalit šest strukturálních podmínek, za kterých je korelace iluzí.
- Spustit pětikrokovou diagnostiku na vlastních datech a zjistit, ve kterém světě jste.
- Rozhodnout, jestli NPS sám stačí pro váš byznys, nebo potřebuje doprovod.

## Poznámka k tónu

Části tohoto dokumentu jsou kritické k tomu, *jak* se NPS běžně používá. Žádná z nich není kritická k NPS jako měřicímu nástroji. Ten rozdíl je důležitý:

. Cílem je udělat NPS užitečnějším, ne méně užitečným.

## ČÁST I

# Co literatura o NPS skutečně říká

Než zhodnotíme, jestli je vazba mezi NPS a retencí reálná, stojí za to si znovu přečíst, co Fred Reichheld původně tvrdil v Harvard Business Review v prosinci 2003. Článek *The One Number You Need to Grow* dělá relativně úzký argument: že otázka „jak pravděpodobné, že byste doporučili?“ korelovala v jeho vzorku čtrnácti odvětví s mírou růstu firmy v následujících letech. Z toho pozorování navrhl NPS jako jednu, jednoduchou manažerskou metriku.

Reichheld *netvrdil*, v tom původním článku, že NPS je nejlepší prediktor růstu v každém odvětví, že vazba funguje v každém byznys modelu, nebo že existuje univerzální kauzální mechanismus. Tyhle nároky byly přidány později — praktiky, konzultantskými firmami a software vendory — někdy s důkazy, někdy bez.

## Co peer-reviewed literatura zjistila

Od roku 2007, kdy Timothy Keiningham a spoluautoři publikovali první major replikační pokus v *Journal of Marketing*, se akademický obraz stal výrazně jemnější. Hlavní zjištění:

- NPS je **jedna z několika** mindset metrik, které korelují s retencí — ne konzistentně ta nejlepší.
- **Top-two-box satisfaction často koreluje** s dvouletou retencí stejně silně jako NPS.
- Jediný nejlepší prediktor retence je často **délka stávajícího vztahu**, ne nějaké skóre.
- Napříč odvětvími NPS vysvětluje **relativně malý podíl variance** v růstu (typicky < 5 %).

Replikační krize kolem NPS je reálná, ale neznamená, že je metrika k ničemu. Znamená, že je **podmíněná**: za některých podmínek funguje dobře, za jiných špatně. Části II a III tohoto dokumentu ty podmínky mapují detailně.

## Tři čísla, která rámuji debatu

Makro důkazy o korelaci NPS–retence jsou skutečně smíšené. Tři reprezentativní data points z publikovaného výzkumu:

$r \approx$   
**0,17**

Reportovaná korelace mezi NPS a dvouletou retencí v Keiningham et al. (2007).  
Reálná, ale slabá.

**< 5 %**

Podíl variance v růstu firmy vysvětlený NPS u Lee et al. (2021), napříč 600+ firmami.

## ČÁST I · POKRAČOVÁNÍ

# Proč ta otázka pořád záleží

## Tři použití NPS, která závisí na tom, že vazba je reálná

Pokud je korelace mezi NPS a retencí slabá, dvojnásobná nebo absentní pro váš byznys, tři běžná použití metriky se stanou problematickými — někdy vážně.

### 1. Navazování exekutivních bonusů na pohyb NPS

Mnoho velkých organizací dnes váže část exekutivní kompenzace na NPS. **Pokud NPS reálně nepredikuje výnos nebo retenci ve vašem byznysu, platíte bonusy za pohyb sentimentu** — možná způsoby, které nevyrobí zisk. Viděli jsme firmy zlepšit NPS o 8 bodů za dva roky bez měřitelného efektu na výnos, zatímco každý rok vyplácely bonusy.

### 2. Stavba churn-prevention modelů na NPS samotném

Prediktivní churn modely, které používají NPS jako dominantní signál, budou ve špatném byznysu špatně cílit intervence. Skutečná prevence vyžaduje **behaviorální signály** — vzory použití, support kontakty, frikce v platbě, smluvní milníky — kombinované se sentimentem, ne sentiment samotný.

### 3. Forecasting výnosu z NPS targetů

Pokud v board packu uvedete, že „10bodové zlepšení NPS zvýší výnos o X %“, děláte kvantitativní nárok. Pokud je nárok špatně, leadership rozhodnutí na něm postavená budou taky špatně. Nejdražší verze té chyby je **přeinvestovat do iniciativ, které hýbou NPS, a podinvestovat do věcí, které reálně hýbou retencí**.

## Jak jsme se sem dostali

Důvod, proč se korelace stala tak široce přijímanou, má míň co dělat s původními důkazy a víc se třemi strukturálními silami:

- **Jednoduchost** — jedno číslo, jedna otázka, jeden graf. Exekutivní týmy chtějí metriky, které si udrží v hlavě.
- **Cross-company srovnatelnost** — NPS je standardizovaný, což dělá benchmarking snadným a konzultantskou práci škálovatelnou.
- **Vendor ekosystém** — každá hlavní CX platforma prodává NPS dashboardy a preferuje prodávat jistotu spíš než výhrady.

Nic z toho není přesně špatně. NPS je jednoduchý, srovnatelný a dobře podpořený nástroji. Problém se objevuje teprve, když se ty provozní výhody zaměňují s vědeckou validitou.

### Pracovní pozice

Pro zbytek dokumentu budeme zacházet s NPS jako s **užitečným, ale limitovaným indikátorem budoucí retence**. Zajímavá otázka není, jestli korelace „existuje“, ale *za jakých podmínek existuje ve vašem konkrétním byznysu*, a co dělat, když ne.

### Stojí za přečtení

Fred Reichheld & Rob Markey, *The Ultimate Question 2.0* (Harvard Business Press, 2011); Timothy L. Keiningham et al., *A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth*, Journal of Marketing (2007); Hyun Lee et al., *The use of NPS to predict sales growth*, Journal of the Academy of Marketing Science (2021).

## ČÁST II

# Čtyři mechanismy za skutečným propojením NPS a retence

Když je korelace mezi NPS a retencí reálná, téměř nikdy ji nedělá jediný mechanismus. Z naší zkušenosti existují čtyři odlišné behaviorální cesty, kterými vyšší NPS překládá v to, že zákazníci skutečně zůstávají. Každá funguje na jiném časovém horizontu a je hnaná jiným psychologickým procesem. Vědět, které mechanismy ve vašem byznysu fungují, je rozdíl mezi CX programem, který kumuluje, a tím, který ne.

| Mechanismus                           | Co to je  | Síla efektu                   | Časový horizont |
|---------------------------------------|---|-------------------------------|-----------------|
| 1. Snížené vyhledávací chování        | Promotéři tráví méně mentální energie srovnáváním alternativ. Defaultně obnovují nebo znovu nakupují.       | <b>Silný — a rychlý</b>       | Měsíce 0–6      |
| 2. Rozhodnutí o opakovaném nákupu     | Při dalším renewal nebo nákupním triggeru je u promotérů větší pravděpodobnost, že vás aktivně znovu zvolí. | <b>Středně silný</b>          | Měsíce 6–18     |
| 3. Snížená cenová citlivost           | Promotéři tolerují malá zdražování bez odchodu; kritici ne.   | <b>Středně silný</b>          | Měsíce 3–24     |
| 4. Word-of-mouth zpětnovazební smyčka | Promotéři doporučují, což zlepšuje jejich vlastní důvody zůstat (commitment bias, social proof).            | <b>Slabý, ale kumulativní</b> | Měsíce 12–36+   |

## Proč je mechanismus 1 nejvíc podhodnocený

Největší jediný příspěvek NPS k retenci, ve většině subscription a low-friction byznysů, není aktivní loajalita — je to **absence aktivního hledání**. Promotéři jednoduše neotevírají konkurenční weby. Obnovují, znovu nakupují, akceptují auto-renewal. Někdy se tomu říká „frictionless loyalty“ a je to to, co firmám s vysokým NPS dává obrovskou, tichou provozní výhodu.

Implikace: korelace NPS–retence je nejsilnější na trzích, kde mají zákazníci časté, low-cost příležitosti přepnout, a rozhodnou se nepřepnout. Na trzích, kde by snadno přepnout nemohli, i kdyby chtěli, se tento mechanismus zhroutí (viz Část III).

## Proč musí být přítomné všechny čtyři mechanismy

Dívat se jen na jeden mechanismus — obvykle mechanismus 2, opakovaný nákup — nechává tři čtvrtiny příběhu nepokrytých. Užitečná diagnostika při čtení jakéhokoliv nároku „NPS žene růst“ je **zeptat se, který ze čtyř mechanismů je navrhován**. Pokud zní odpověď „všechny, nějak“, berte nárok s rezervou. Pokud pojmenuje jeden konkrétní mechanismus a data za ním, vezměte ho vážně.

## ČÁST III

# Šest iluzí, které falšují korelaci

Iluze v tomto kontextu znamená vzor v datech, který *vypadá* jako „vysoké NPS vede k retenci“, ale je ve skutečnosti vyráběný něčím úplně jiným. Problém s iluzemi je, že na dashboardu vypadají identicky jako skutečné korelace. Jediný způsob, jak je odlišit, je zeptat se mechanisticky, *proč* by zákazník s vysokým NPS zůstal — a být upřímný k odpovědi.

**ILUZE 1**  
**Survivor bias**

**ILUZE 2**  
**Smluvní vázanost**

**ILUZE 3**  
**Tržní struktura**

**ILUZE 4**  
**Návykové nakupování**

**ILUZE 5**  
**Agregační paradox**

**ILUZE 6**  
**Response bias**

Každá iluze je nejvíc rozšířená v konkrétním typu byznysu. Tabulka níže dává *first-pass diagnózu*: odvětví a byznys modely, ve kterých je každá iluze obzvlášť běžná, a jednoduchý symptom, který se dá hledat ve vlastních datech.

| # | Iluze               | Nejčastěji v...  | První symptom k hledání   |
|---|---------------------|--|---|
| 1 | Survivor bias       | Subscription, SaaS, telco, jakýkoliv panel-based průzkum | Průměrná délka vztahu respondentů NPS je > délka vztahu celé báze |
| 2 | Smluvní vázanost    | Telco, B2B SaaS s ročními kontrakty, pojišťovny          | Churn vybuchne na renewal date, mezi renewaly je plochý           |
| 3 | Tržní struktura     | Utility, regulované bankovníctví, lokální monopoly       | Retence je vysoká, ale NPS je mizerné nebo negativní              |
| 4 | Návykové nakupování | Potraviny, FMCG, low-involvement retail                  | Kritici stejně dál nakupují, ve stejné frekvenci                  |
| 5 | Agregační paradox   | Multi-segment byznysy, multi-product portfolia           | Celková korelace se převrátí, když rozdělíte podle segmentu       |
| 6 | Response bias       | Jakýkoliv program s response rate pod ~25 %              | Respondenti nejsou demograficky reprezentativní                   |

## ČÁST III · ILUZE 1–2

# Survivor bias a smluvní vázanost

## 1

## ILUZE 1 Survivor bias

Většina firem měří NPS tím, že posílá e-mail zákazníkům, kteří jsou stále aktivní. Z definice tedy zákazníci, kteří už churnovali, ve vzorku nejsou. Zákazníci dávající dnes kritická skóre jsou tedy disproporčně **kritici, kteří ještě neodešli**. Zákazníci, kteří by dali nejnižší skóre, už dávno odešli — a jsou neviditelní.

**VIDITELNÝ VZOR** Kritici ve vaší aktivní bázi churnují, řekněme, 25 %. Promotéři churnují 5 %. Data vypadají, že ukazují silnou vazbu NPS–retence. Ale zákazníci dávající nejhorší skóre odešli dlouho před tím, než jste je mohli oslovit, takže „kritická“ skupina, kterou vidíte, je vlastně mírnější polovina skutečné populace kritiků.

**PROČ TO ZÁLEŽÍ** Naměřená korelace **systematicky nadhodnocuje**, kolik NPS predikuje churn v širší populaci. Pohyby NPS v čase můžou vypadat lépe, než jsou, protože nejhorší zákazníci dál odpadávají ze vzorku. Jakýkoliv prediktivní churn model trénovaný jen na přeživších zákaznících bude podhodnocovat churn v segmentu, kde to nejvíc záleží.

## 2

## ILUZE 2 Smluvní vázanost (contractual lock-in)

V byznysech s ročními nebo víceletými kontrakty (B2B SaaS, telco, pojišťovny, utility) zákazníci zůstávají, protože *musí*, ne protože chtějí. NPS skóre, které dají ve čtvrtém měsíci, má jen velmi málo společného s tím, jestli obnoví ve dvanáctém měsíci — pokud není skóre katastrofálně nízké a renewal nepadne zrovna ve správném okně.

**VIDITELNÝ VZOR** Retence vypadá vysoká napříč všemi NPS pásmy během locked-in období. Korelace se objeví, slabě, jen kolem renewal okna. Mimo renewal události je NPS nekorelované s tím, co zákazníci skutečně dělají. To dělá **nebezpečným používat NPS jako early-warning signál pro churn v jakémkoliv jiném bodě** životního cyklu.

### Užitečný test

Vyřadte smluvně vázané zákazníky z kalkulace retence úplně. Pokud korelace NPS–retence mezi renewable bází zůstane silná, je vztah reálný. Pokud zmizí, **měřili jste smluvní právo, ne customer experience**.

## ČÁST III · ILUZE 3–4

# Tržní struktura a návykové nakupování

## 3

## ILUZE 3

## Tržní struktura (žádná reálná alternativa)

V kategoriích, kde je reálný počet alternativ velmi malý — lokální utility, regulované bankovníctví na koncentrovaných trzích, niche B2B dodavatelé bez konkurence — zákazníci můžou zůstat bez ohledu na to, jak se cítí. NPS skóre poctivě reflektuje sentiment, ale **sentiment se nepřevádí na chování, protože není kam jít.**

**VIDITELNÝ VZOR** Retence je velmi vysoká (90 %+), NPS je mizerné (často sotva pozitivní nebo negativní) a obě jsou v podstatě nekorelované. Horší, vztah může být obrácený: zákazníci dávající vysoká skóre to dělají, protože nedávají pozor, zatímco angažovaní zákazníci — kteří by nejspíš odešli, kdyby mohli — dávají nejnižší skóre.

**DIAGNOSTICKÁ OTÁZKA** Zeptejte se tří zákazníků, jejich vlastními slovy, co by udělali, kdybyste zítra zdvojnásobili ceny. Pokud realistická odpověď je „*stěžovat si, ale zůstat*“, tržní struktura je dominantní hnací silou retence. Pohyby NPS můžou stále stát za sledování z reputačních důvodů, ale ne jako leading indikátor výnosu.

## 4

## ILUZE 4

## Návykové nakupování

V kategoriích s vysokou frekvencí a nízkým zapojením — supermarket, palivo, subscription média, FMCG — zákazníci nakupují **na autopilota**. Nedělají aktivní srovnávací rozhodnutí každý týden, a otázka „jak pravděpodobné, že byste doporučili?“ aktivuje kognitivní proces, který nemá nic společného s behaviorálním procesem ženoucím jejich skutečné nákupy.

**VIDITELNÝ VZOR** Kritici a promotéři ukazují jen mírně odlišné repurchase rates. Promotéři říkají v průzkumech hezké věci a nakupují podobně jako všichni ostatní; kritici říkají kritické věci a taky nakupují podobně. Data vypadají jako slabá pozitivní korelace, ale je to z velké části šum.

### Náhodně užitečné zjištění

Pokud vaši návykově nakupující zákazníci vykazují *jakýkoliv* behaviorální rozdíl podle NPS pásma, je to samo o sobě zajímavé — obvykle to znamená, že sub-segment uvnitř nich dělá aktivní volby, a to je přesně segment, který chcete identifikovat a chránit.

## ČÁST III · ILUZE 5–6

# Agregační paradox a response bias

## 5

## ILUZE 5

## Agregační paradox

Někdy je korelace mezi NPS a retencí reálná uvnitř každého segmentu zákaznické báze, ale agregát vypadá úplně jinak — nebo naopak. Tohle je známý *Simpsonův paradox*, převlečený do CX oblečení. Je to jedna z nejběžnějších a nejvíc podceňovaných iluzí, se kterými se v klientských datech setkáváme.

**KONKRÉTNÍ PŘÍKLAD** B2B software firma zjistí, že v agregátu jsou NPS a retence nekorelované. Rozdělení podle velikosti zákazníka odhalí pravdu: **mezi enterprise zákazníky NPS silně predikuje renewal. Mezi SMB zákazníky nepredikuje nic** — ti jsou tažení cenou. Agregát skrýval oba signály. Jednat podle agregátu by vedlo k špatným investičním rozhodnutím v obou segmentech.

**JAK TO NAJÍT** Spusťte korelaci NPS–retence samostatně podle segmentu (velikost, délka vztahu, kanál, geografie, produkt). Dívejte se zvláště na momenty pravdy: noví zákazníci, obnovující zákazníci, nedávní stěžovatelé. Hlídejte si paradoxní znaky — agregační korelace ukazuje jedním směrem, zatímco každý segment ukazuje opačným.

## 6

## ILUZE 6

## Response bias a self-selection

NPS programy s nízkým response rate mají fundamentální problém reprezentativnosti. Zákazníci, kteří odpovídají, jsou systematicky odlišní od těch, kteří ne — typicky **víc angažovaní, víc loajální a víc polarizovaní** (buď silně spokojení, nebo silně nespokojení). Metrika nakonec měří názory *self-selektované menšiny*.

**VIDITELNÝ VZOR** Response rates pod 25–30 % by se měly brát s rezervou. Pod 10–15 % jsou v podstatě nereprezentativní. Jakákoliv korelace mezi NPS a retencí, kterou v tomto vzorku pozorujete, vám říká o chování angažovaných zákazníků, ne vaší zákaznické báze jako celku.

**CO S TÍM** Zvyšte response rate — alternativní kanály (SMS, WhatsApp, in-app, terminály), kratší průzkumy, lepší načasování. Rutinně vidíme zdvojnásobení response rate, když se použijí transakční kanály ve správný moment. Případně aplikujte vážící schéma, které NPS upraví podle demografického a behaviorálního profilu non-respondentů.

## ČÁST IV

# Diagnostický test pro vaše data

Smyslem předchozích sekcí není argumentovat, že NPS je k ničemu — ani zdaleka. Smyslem je, že **jestli NPS ve vašem byznysu predikuje retenci, je empirická otázka se znatelnou odpovědí**. Pětikrokový diagnostický test níže je test, který interně spouštíme s klienty InsightSofa, když na téhle otázce záleží. Každý krok zabere mezi pár hodinami a pár dny analytického času. Dohromady vyrábí obhajitelný verdikt o tom, jestli s NPS zacházet jako s prediktivní, naznačující, nebo v podstatě dekorativní metrikou.

| Krok                               | Co dělat   | Co hledáte  |
|------------------------------------|--|---|
| <b>1. Kalibrace vzorku</b>         | Porovnejte demografický a behaviorální profil respondentů NPS s celou bází.                          | Shodu na délce vztahu, segmentu, ARPA. Velké odchylky znamenají, že response bias kontaminuje vaše data.              |
| <b>2. Lock-in úprava</b>           | Vyřadte zákazníky, kteří v dalších 12 měsících nemůžou churnovat (aktivní kontrakty atd.) z analýzy. | Pokud korelace existuje jen v locked-in kohortě, máte smluvní vázanost, ne loajalitu.                                 |
| <b>3. Behaviorální cross-check</b> | Pro každé NPS pásmo spočítejte repeat-purchase rate, share-of-wallet a čas k dalšímu nákupu.         | Všechny tři by se měly hýbat stejným směrem jako NPS. Pokud ne, NPS není behaviorální.                                |
| <b>4. Segmentový test</b>          | Spusťte korelaci NPS–retence samostatně pro každý hlavní segment (velikost, délka vztahu, kanál).    | Pokud segmentové korelace odporují agregátu, máte agregační paradox.  |
| <b>5. Time-lag check</b>           | Posuňte NPS o 3, 6, 12 měsíců a znovu zkorelujte s retencí v každém následném okně.                  | Skutečný leading indikátor by měl mít vrchol při 6–12měsíčním posunu. Žádná korelace na žádném posunu = žádný signál. |

## ČÁST IV · POKRAČOVÁNÍ

# Jak diagnostiku oskórovat

Berte každý z pěti kroků jako pass/fail kontrolu. Krok „projde“, když se data chovají tak, jak by se měla chovat při skutečné vazbě NPS–retence. Rubrika níže mapuje počet úspěchů na to, co můžete s NPS ve svém byznysu věrohodně dělat.

| Výsledek diagnostiky            | 4–5 kontrol prošlo                                | 2–3 kontroly prošly                            | 0–1 kontrola prošla                                     |
|---------------------------------|---|--|---|
| <b>S NPS zacházejte jako...</b> | Skutečným leading indikátorem retence             | Směrovým indikátorem, ne forecastem            | Metrikou brand health, ne prediktorem retence           |
| <b>Použijte ho pro...</b>       | Forecasting, early-warning, exekutivní bonusy     | Trend monitoring, sledování sentimentu         | Externí srovnatelnost, sledování reputace               |
| <b>Spárujte s...</b>            | Behaviorálními cohort dashboardy (lehké párování) | Daty o repeat-purchase a stížnostech (střední) | Plným behaviorálním modelem — NPS je jen podpůrný důkaz |

## Proč každý krok záleží

**Krok 1 kontroluje response bias (Iluze 6).** Pokud respondenti nevypadají jako zákaznická báze, žádná headline korelace vám neřekne nic o bázi. Tento krok by se měl dělat vždy první.

**Kroky 2 + 4 kontrolují spurious vzory (Iluze 2 + 5).** Lock-in a agregace skrývají segmentové pravdy. Pohled na renewable kohortu a rozdělení podle segmentů obvykle obojí odhalí.

**Krok 3 odlišuje sentiment od chování (Iluze 4).** Návykoví nakupující se chovají stejně bez ohledu na NPS. Behaviorální cross-check — repeat purchase, share-of-wallet, time-to-next — odděluje skutečnou změnu od zdvořilých odpovědí na průzkum.

**Krok 5 potvrzuje, že NPS vede, ne sleduje (Iluze 1).** Pokud NPS koreluje s retencí jen na nulovém posunu, je měřeno až poté, co se zákazník rozhodl. Skutečný leading indikátor má vrchol při 6–12měsíčním posunu.

### Závěrečné varování

I diagnostika, která projde všemi pěti kontrolami, *nedokazuje, že NPS způsobuje retenci*. Pouze dokazuje, že korelace není spurious. Abyste dokázali kauzalitu, potřebujete kontrolovanou intervenci — změnit zkušenost pro jednu kohortu, držet druhou jako control, a sledovat, jak se mezera otevírá.

## ČÁST V

## Příběh dvou firem

Pro zkonkretizování diagnostiky si představte dvě fiktivní, ale realistické firmy s identickým headline NPS — obě skórují **+28** — ale velmi odlišnou podkladovou realitou. První, *AlphaCloud*, je mid-market B2B SaaS firma. Druhá, *OrbitMobile*, je regionální mobilní operátor. Spuštění pětikrokové diagnostiky na každé z nich produkuje opačné verdikty — a tedy velmi odlišná doporučená použití NPS.

| Krok diagnostiky            | AlphaCloud · B2B SaaS, mid-market  | OrbitMobile · Regionální telco   | Skóre        |
|-----------------------------|--|--|--------------|
| 1. Kalibrace vzorku         | Profil respondentů sedí s bází na délce vztahu, velikosti a ARR.                       | Respondenti se naklánějí k post-paid s delším vztahem; pre-paid podzastoupen.                | Pass / Fail  |
| 2. Lock-in úprava           | Žádné kontrakty > 12 měsíců; korelace platí v renewable kohortě.                       | 78 % na 24měsíčních kontraktech; korelace se zhroutí, jakmile se locked-in kohorta odstraní. | Pass / Fail  |
| 3. Behaviorální cross-check | Share-of-wallet i renewal rate se hýbou s NPS pásmy.                                   | Kritici a promotéři konzumují síť ve stejných objemech.                                      | Pass / Fail  |
| 4. Segmentový test          | Korelace přítomná v enterprise, mid-market i SMB segmentech.                           | Korelace přítomná jen v pre-paid; absentní v post-paid.                                      | Pass / Mixed |
| 5. Time-lag check           | NPS v měsíci 0 predikuje retenci v měsíci 9 (vrchol 9–12 měsíců).                      | Žádná smysluplná korelace na žádném posunu nad měsíc 0.                                      | Pass / Fail  |
| <b>Celkové skóre</b>        | <b>5 / 5 kontrol prošlo</b>  | <b>0,5 / 5 kontrol prošlo</b>  | —            |
| <b>Verdikt</b>              | <b>NPS je skutečný leading indikátor. Bezpečné použít pro forecasting a incentivy.</b> | <b>NPS je sentimentová metrika, ne prediktor retence. Nenažujte na to exekutivní bonusy.</b> | —            |

5 / 5

**AlphaCloud** — každá kontrola projde. NPS jako skutečný retention indikátor.

0,5 / 5

**OrbitMobile** — jen mixed pass na segmentovém testu. Maximálně brand-health metrika.

Stejně NPS

Obě firmy skórují **+28 NPS**. Headline číslo, samo o sobě, znamená velmi málo.

## ČÁST VI

# Pět věcí, které udělat tento týden

1

## Přestaňte předstírat, že korelace platí univerzálně.

Pokud vaše komunikace, dashboards nebo board packy stále popisují „NPS žene retencí“ jako obecné pravidlo, změkčete jazyk teď. Přerámujte to jako „NPS koreluje s retencí v těch částech našeho byznysu, kde si nás zákazníci aktivně volí v každém cyklu“.

2

## Spusťte pětikrokovou diagnostiku — jednou, pořádně.

Vyberte jednu business unit, vezměte posledních 24 měsíců NPS a retence dat a spusťte diagnostiku z Části IV. Cvičení obvykle stojí týden analytického času. Vyrobí jediný nejcennější artefakt, který může CX program mít.

3

## Spárujte NPS s jednou behaviorální metrikou per journey.

Pro každou hlavní zákaznickou journey (onboarding, podpora, renewal, growth) definujte jednu behaviorální metriku, která se hýbe, když se zkušenost skutečně zlepší: time-to-first-value, complaint resolution rate, expansion deal velocity, atd. Reportujte je vedle sebe.

4

## Odpojte bonusy od headline NPS.

Pokud jsou exekutivy kompenzovány na NPS, přesuňte incentivu na **kompozit, který obsahuje aspoň jednu behaviorální metriku**. Celková kompenzace zůstává stejná; incentiva jen přestane ukazovat na sentiment samotný.

5

## Auditujte response rate, než cokoliv jiného uděláte.

Response bias je nejčastější zdroj falešné korelace, se kterým se setkáváme. Pokud jsou response rates pod 25 %, opravte to nejdřív — lepšími kanály, kratšími průzkumy a lepším časováním.

### Krátký checklist

Než se spolehnete na vazbu NPS–retence v jakémkoliv velkém rozhodnutí, projděte ji tímto checklistem. Pokud nemůžete na všech deset bodů odpovědět „ano“, headline korelace je nepřímá a měla by se tak brát.

- Response rate je nad 25 %, ideálně nad 35 %.
- Profil respondentů sedí s bází na aspoň třech demografických osách.
- Korelace byla testovaná s odstraněnou locked-in kohortou.
- Korelace platí uvnitř každého hlavního segmentu, ne jen v agregátu.
- Aspoň jedna behaviorální metrika se hýbe spolu s NPS (repeat purchase, share-of-wallet atd.).
- NPS v měsíci 0 koreluje s retencí měřenou o 6–12 měsíců později.
- Stejná diagnostika běžela samostatně pro každou hlavní business unit.
- Exekutivní incentivy jsou navázané na kompozit, ne na NPS samotný.
- Closed-loop response rate na kritiky je sledovaný a nad 50 %.
- Diagnostika se opakuje aspoň jednou ročně.

## ZÁVĚREČNÉ MYŠLENKY

# Co dělat zítra ráno

Smyslem tohoto dokumentu není odejít od NPS, a rozhodně ne ho nahradit něčím komplikovanějším. NPS je jednoduchý, levný a dobře pochopený — bylo by hloupé tyto vlastnosti zahazovat. Smyslem je **používat NPS se stejnou vědeckou poctivostí, s jakou bychom používali jakýkoliv jiný indikátor**: vědět, kdy funguje, vědět, kdy ne, a být ochotni to říct.

## Tři principy, které celý argument svazují

**Sentiment není chování.** Ve chvíli, kdy obě věci sloučíme, ztrácíme schopnost říct, jestli CX program funguje. Vždy noste s sebou jednu behaviorální metriku per journey vedle té sentimentové.

**Korelace není kauzalita — a někdy ani korelace.** Korelace pozorovaná ve vašich datech může být vyráběná skrytým třetím faktorem: smluvní vázanost, tržní struktura, survivor bias. Diagnostika v Části IV je způsob, jak to zjistit.

**Užitečná metrika je ta, ve které se můžete mýlit.** Pokud vám dashboard nikdy neřekne, že NPS přestal predikovat retenci, dashboard je dekorativní, ne analytický. **Zabudujte diagnostiku do ročního rytmu programu.**

## Jak může InsightSofa pomoci

InsightSofa je evropská CX management platforma postavená přesně kolem této analytické disciplíny. Zachycujeme NPS, CSAT, CES a naše vlastní OES napříč každým kanálem — ale se skóre zacházíme jako se

Kde s námi týmy obvykle začínají:

- **NPS health check** — jednotýdenní diagnostika, jestli NPS predikuje chování ve vašem byznysu.
- **Response-rate uplift** — multi-channel měření (e-mail, SMS, WhatsApp, in-app, terminály).
- **Behaviorální párování** — propojení NPS s renewal, share-of-wallet a objemem stížností.
- **Segmentové dashboardy** — Simpsonův-paradox-resistant reporting na exekutivní úrovni.
- **Closed-loop program** — převedení zpětné vazby od kritiků do provozních akcí.

## Začněte jednotýdenní diagnostikou

Pokud chcete, abychom spustili pětikrokovou diagnostiku na vašich vlastních NPS a retenci datech, obvykle to dokážeme za jeden kalendářní týden. Žádné závazky, žádná prezentace — jen analýza a odpověď. **+420 777 661 368 · info@insightsofa.com**

*Zdroje. Fred Reichheld, The One Number You Need to Grow, Harvard Business Review (prosinec 2003). Fred Reichheld & Rob Markey, The Ultimate Question 2.0, Harvard Business Press (2011). Timothy L. Keiningham et al., A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth, Journal of Marketing (2007). Hyun Lee et al., The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth, Journal of the Academy of Marketing Science (2021). AlphaCloud i OrbitMobile v Části V jsou ilustrativní a nereprezentují žádného konkrétního klienta InsightSofa.*