

# Введение

Вряд ли вы достанете эту книгу с полки, если вам не нужно прогнозировать продажи. Естественно, я уверен, что вы не обладаете способностями Нострадамуса, ваш офис не пропитан ароматом ладана и вы не ставите своей целью предсказание даты апокалипсиса.

В то же время допускаю, что по роду своей деятельности вам необходимо прогнозировать объемы продаж, и вам в этом, несомненно, поможет предлагаемая книга. Изучив ее, вы научитесь прогнозированию с помощью лучшего приложения в сфере расчетов — Microsoft Excel.

## *О чем эта книга*

Тема этой книги — использование численных методов для прогнозирования продаж. Если вы работаете менеджером по продажам или поднялись еще выше по служебной лестнице, вам, скорее всего, приходится прогнозировать объемы продаж, при этом основываясь не на голых цифрах, а на догадках, существующих квотах, мозговом анализе и действии шотландского виски.

Хотелось бы немного отойти от такой традиции. В данной книге мы будем работать исключительно с числами. К счастью, для успешного прогнозирования с помощью программы Excel не нужно быть великим математиком. Это приложение имеет достаточно инструментов, способных облегчить вашу задачу, и, как вы вскоре убедитесь, пользоваться ими достаточно просто.

Однако дело не только в цифрах. Если вы не знаете достаточно хорошо процесс производства в своей компании, ассортимент ее продукции и ситуацию на рынке, вам будет сложно сделать какой-либо осмысленный прогноз. Если же вы только начинаете осваивать этот вид деятельности, начните чтение книги с части I, в которой описана сама предметная область прогнозирования.

Как и в любой книге этой серии, вы можете спокойно переходить от одной главы к другой. Существует три основных подхода к численному прогнозированию: скользящее среднее, экспоненциальное сглаживание и регрессия. Для того чтобы освоить один из них, совсем необязательно знать что-либо о других. Естественно, вы можете использовать все три описанных метода.

## *Предположения автора*

Позволю себе предположить следующее.

- ✓ **Вы знакомы с основами работы в приложении Excel.** Вы умеете вводить в ячейки числа и формулы, сохранять рабочие книги, пользоваться меню и все такое прочее. Если раньше вы никогда не работали в программе Excel, начинать вам нужно не с этой книги — лучше предварительно ознакомиться с книгой *Excel 2003 для “чайников”*, написанной Греггом Харвеем.
- ✓ **Вы имеете доступ к коммерческой информации компании, и чем большим объемом информации вы располагаете, тем лучше.** Не зная истории продаж, практически невозможно сделать достоверный прогноз. Вид, в котором находится

доступная информация, совершенно не имеет значения. Это может быть база данных, рабочая книга Excel и даже простой текстовый файл. Если вы имеете доступ к этой информации, то сможете с помощью Excel составить прогноз продаж.

- ✓ **Вы не боитесь чисел.** Чтобы составить хороший прогноз продаж, совершенно не обязательно принадлежать к гильдии яйцеголовых. В то же время вы не должны бояться чисел, и, я уверен, что это действительно так. Естественно, данный тезис не относится к квартальным квотам, которых боятся все.
- ✓ **На вашем компьютере установлено приложение Excel.** Совершенно необязательно иметь последнюю версию этой программы — вполне достаточно средств, имеющихся в приложении Excel 95.

## Как работать с этой книгой

Вы столкнулись с задачей с множеством неизвестных? Этими переменными величинами могут быть количество подписчиков цифровой кабельной сети в вашем районе или доходность этого вида деятельности. Если я прав, ознакомьтесь, в первую очередь, с главами, посвященными прогнозированию методом *регрессии*. Если вам известно количество абонентов кабельной сети, рассчитать прогноз доходности проще всего будет именно этим методом.

Перед вами стоит задача всего с одним неизвестным? К примеру, ваша компания продает спорттовары, у вас под рукой есть история продаж за несколько последних лет, но вам неизвестно количество потенциальных заказчиков в будущем. В этом случае вам больше подойдет метод *скользящего среднего*, и начать его изучение лучше с главы 13.

Для решения задач с одной неизвестной также подойдет метод *экспоненциального сглаживания*. Не волнуйтесь, он не настолько страшен, насколько страшно звучит его название, причем практически всю работу возьмет на себя программа Excel. Этот метод позволяет использовать старые плохие прогнозы и на их основе улучшать качество прогнозирования в будущем. В главе 15 вы узнаете об этом методе более подробно.

То, как вы сможете использовать настоящую книгу, зависит от имеющихся у вас данных. Вам это знать лучше, чем мне.

## Структура книги

В этой книге описано три разных подхода к прогнозированию, а сама книга разбита на пять частей.

### Часть I. Основы прогнозирования продаж в Excel

У меня когда-то был клиент, который совершенно не верил прогнозам. Он не мог понять, как знание истории может помочь узнать будущее. Часть I книги посвящена этому гипотетическому человеку. Если бы эта книга была написана раньше, такого предубеждения у этого человека не возникло бы. Из этой части вы узнаете, почему именно программа Excel является лучшим инструментом для решения задач прогнозирования.

### Часть II. Организация данных

Вам нужно знать, как организовать данные в порядке, необходимом для качественного прогнозирования (и как защитить этот прогноз в случае, когда ваше руководство до-

ведет ваши эмоции до кипения). В программе Excel основой всего является *список*. Знаю, этот термин звучит несколько старомодно, однако это не умаляет его значения в программе Excel. Из этой части книги вы узнаете, как правильно отбирать и организовывать данные.

### Часть III. Создание базового прогноза

Нельзя предсказывать, не зная, что произошло в прошлом. Невозможно получить осмысленный прогноз, не организовав данные в правильном виде. Списки, речь о которых шла в части II, являются основой всего, однако для подготовки данных к прогнозированию лучше создавать сводные таблицы. В этой главе будет показано, как правильно подготовить данные из списков к выполнению прогноза.

В этой части вы ознакомитесь с набором инструментов пакета анализа, входящего в состав пакета Microsoft Excel, и узнаете, как с его помощью выполнять прогноз продаж. В этой части данные мы будем отображать на диаграммах, повышающих наглядность материала.

### Часть IV. Создание расширенных прогнозов

Расширенные прогнозы выполнять немного сложнее, так как они требуют знания математики и функций программы Excel. В то же время они позволяют распознать основные тенденции продаж. В этой части мы будем пользоваться уже не набором инструментов пакета анализа, а функциями рабочего листа. При этом вы получите большую свободу в управлении событиями.

### Часть V. Великолепные десятки

Данную часть этой книги я писал с особым удовольствием. Программой Excel я начал пользоваться еще в начале 1990-х годов, и с тех пор посвятил ей не одну книгу и не один десяток статей в группах новостей. Эта часть книги дала мне возможность высветить как многочисленные достоинства, так и некоторые недостатки этой программы. Поскольку в задачах прогнозирования далеко не последнюю роль играют сводные таблицы, в этой части рассмотрены методы решения проблем, возникающих при работе со сводными таблицами. Также я обращаю ваше внимание на мои излюбленные инструменты программы Excel.

## *Пиктограммы, используемые в книге*

На полях этой книги вы найдете пиктограммы, обращающие ваше внимание на определенные абзацы. Информация в этих выделенных абзацах может быть одного из четырех типов.



Текст, помеченный этой пиктограммой, поможет вам облегчить выполнение определенных задач. Все приводимые советы являются следствием опыта, накопленного за десятилетия работы с программой и ее обсуждения в группах новостей.



В этой книге не так много предупреждений, однако без них не обошлось. В предупреждениях указываются некоторые печальные события, от которых компания Microsoft так и не смогла вас защитить, а также методика защиты от них.



На эти фрагменты текста следует обратить особое внимание. Чтобы облегчить себе жизнь, материал этих абзацев лучше просто выучить наизусть. Естественно, вы можете перечитывать эту книгу снова и снова, однако эти фрагменты лучше запомнить раз и навсегда — тогда ваша работа станет намного производительнее.



Помеченный этой пиктограммой технический материал вы можете при желании игнорировать, однако, если вы страдаете бессонницей, можете с ним ознакомиться. В этой книге не будут описываться сложные математические понятия, в то же время вы поймете, как программа Excel подготавливает прогнозы. Крепкого вам сна!

## *С чего начать*

Если вы ищете информацию об основах прогнозирования и желаете понять, чем оно отличается от числового анализа, начните чтение с главы 1.

Вы хотите узнать, как правильно организовать данные в рабочей книге? Переходите к главе 5, и вы узнаете об основах построения списков.

Если вы уже знаете кое-что о прогнозировании и списках, переходите сразу к главе 8, в которой описываются способы построения сводных таблиц, лежащих в основе методов прогнозирования.

Если все вышеобозначенное вам уже известно, перейдите к главе 10 и узнайте, как создавать прогнозы собственноручно, не полагаясь на встроенные инструменты программы Excel. Уверен: вам это понравится.

Все примеры, рассмотренные в книге, можно загрузить с Web-странички книги на сайте [www.dialektika.com](http://www.dialektika.com).

## *Ждем ваших отзывов!*

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится вам эта книга или нет, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: [info@dialektika.com](mailto:info@dialektika.com)

WWW: <http://www.dialektika.com>

Адреса для писем:

из России: 115419, Москва, а/я 783

из Украины: 03150, Киев, а/я 152