



Case Interview Learning Materials

How to Crack a Case Interview

July 27th, 2014

SG Fenero 14th Member

Youjin Chang

Jaeyoung Yang

Jieun Lee

Moon Son

Jisung Hong

Namryeol Kim

These materials may not be used or relied upon for any purpose other than as specifically contemplated by a written agreement with SG Fenero

Table of Contents

1. Walking into the Consulting World

- 1.1 What Does It Take to Be Desirable in the Consulting World?
- 1.2 Recruiting Process of Consulting Companies
- 1.3 Breaking into Case Interviews

2. Problem Solving Skills

- 2.1 Hypothesis Driven Problem Solving
- 2.2 MECE/80/20/Data Driven
- 2.3 Issue Tree

3. Types of Case Interview

- 3.1 Traditional Framework
- 3.2 New Business
- 3.3 Profitability
- 3.4 Pricing
- 3.5 Value Chain
- 3.6 Growth Strategy
- 3.7 M&A Case
- 3.8 Data Analysis

4. Guestimation

- 4.1 Top-Down vs. Bottom-up
- 4.2 Demand vs. Supply
- 4.3 Little's Law

5. Brain Teaser

- 5.1 Value Chain & Dilemma Situation



5.2 What Does It Take to Be Successful in the Consulting World?

전략 분석의 핵심

Value Proposition Problem Solving	<ul style="list-style-type: none">Logical ThinkingDepth of thinking and analysisQuantitative AnalysisBusiness Model Canvas
Client Relationship	<ul style="list-style-type: none">CommunicationTeamworkProblem Solving
Communication Skills	<ul style="list-style-type: none">CommunicationTeamworkProblem Solving

CONFIDENTIAL

5.2 Recruiting Process of Consulting Companies

Recruiting Process of Consulting Companies

	Interview - Interview	Final Interview
1st Interview	<ul style="list-style-type: none">1st Interview2nd Interview	<ul style="list-style-type: none">3rd Interview4th Interview
2nd Interview	<ul style="list-style-type: none">3rd Interview4th Interview	<ul style="list-style-type: none">5th Interview6th Interview
3rd Interview	<ul style="list-style-type: none">5th Interview6th Interview	<ul style="list-style-type: none">7th Interview8th Interview
4th Interview	<ul style="list-style-type: none">7th Interview8th Interview	<ul style="list-style-type: none">9th Interview10th Interview
5th Interview	<ul style="list-style-type: none">9th Interview10th Interview	<ul style="list-style-type: none">11th Interview12th Interview

CONFIDENTIAL

1.2 Breaking into Case Interviews

CBAD Case Interview P-2 PDF

1. 2008 12/15/12 2/15 2/15/12 4/15 4/15 4/15

	What to do?	What to deliver?
C	Clarify the problem What is the business context? What is the goal?	What is the business context? What is the goal? What is the goal?
B	Brainstorm solutions What are the possible solutions? What are the possible solutions?	What are the possible solutions? What are the possible solutions? What are the possible solutions?
A	Analyze the solutions What are the pros and cons of each solution? What are the pros and cons of each solution?	What are the pros and cons of each solution? What are the pros and cons of each solution? What are the pros and cons of each solution?
D	Deliver a recommendation clearly What is the recommendation? What is the recommendation?	What is the recommendation? What is the recommendation? What is the recommendation?

CONFIDENTIAL

1.2 Breaking into Case Interviews

Case Interview 에 대한 두 가지 접근법 소개하기

두 가지 접근법이 존재하며 각각 장단점이 있다. 어떤 접근법이 당신을 위한 것인지 결정하기

Approach A	Approach B
1. 문제를 읽고 이해하는 데 시간을 많이 투자한다. 2. 문제를 읽고 이해한 후, 문제를 해결하기 위해 노력한다. 3. 문제를 해결한 후, 결과를 검토한다.	1. 문제를 읽고 이해하는 데 시간을 많이 투자한다. 2. 문제를 읽고 이해한 후, 문제를 해결하기 위해 노력한다. 3. 문제를 해결한 후, 결과를 검토한다.
장점: 문제를 깊이 이해할 수 있다. 단점: 문제를 해결하는 데 시간이 많이 걸린다.	장점: 문제를 빠르게 해결할 수 있다. 단점: 문제를 이해하지 못하면 해결할 수 없다.

CONFIDENTIAL



Algorithmic Design
Problem Solving



Analysis First

CONFIDENTIAL

Algorithmic Design 02:14 02:08 Analysis First 02:08

2.3 Issue Tree

가설 수립을 위한 이슈 정의



Situation : 상황 자체

Complication : 상황에 대한 “그래서?”라는 문제의식임
- 문제, 기회, 위협

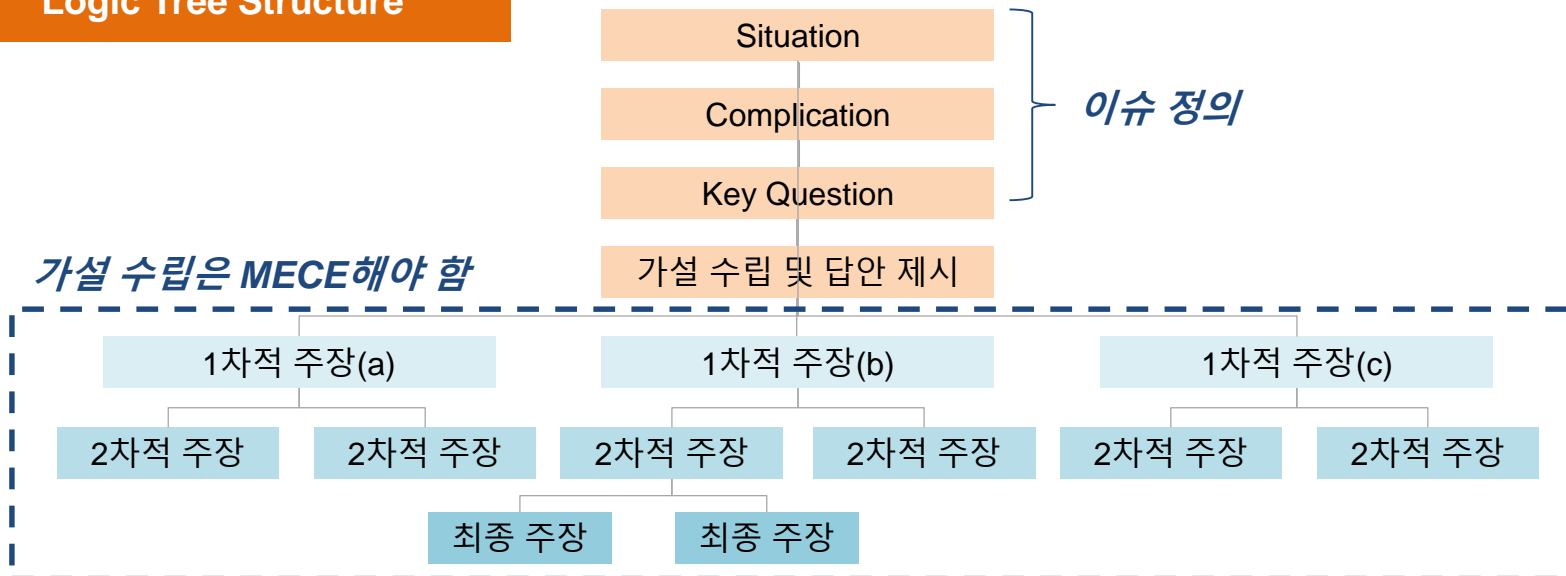
Key Question → 잘 파악하는 것이 중요!



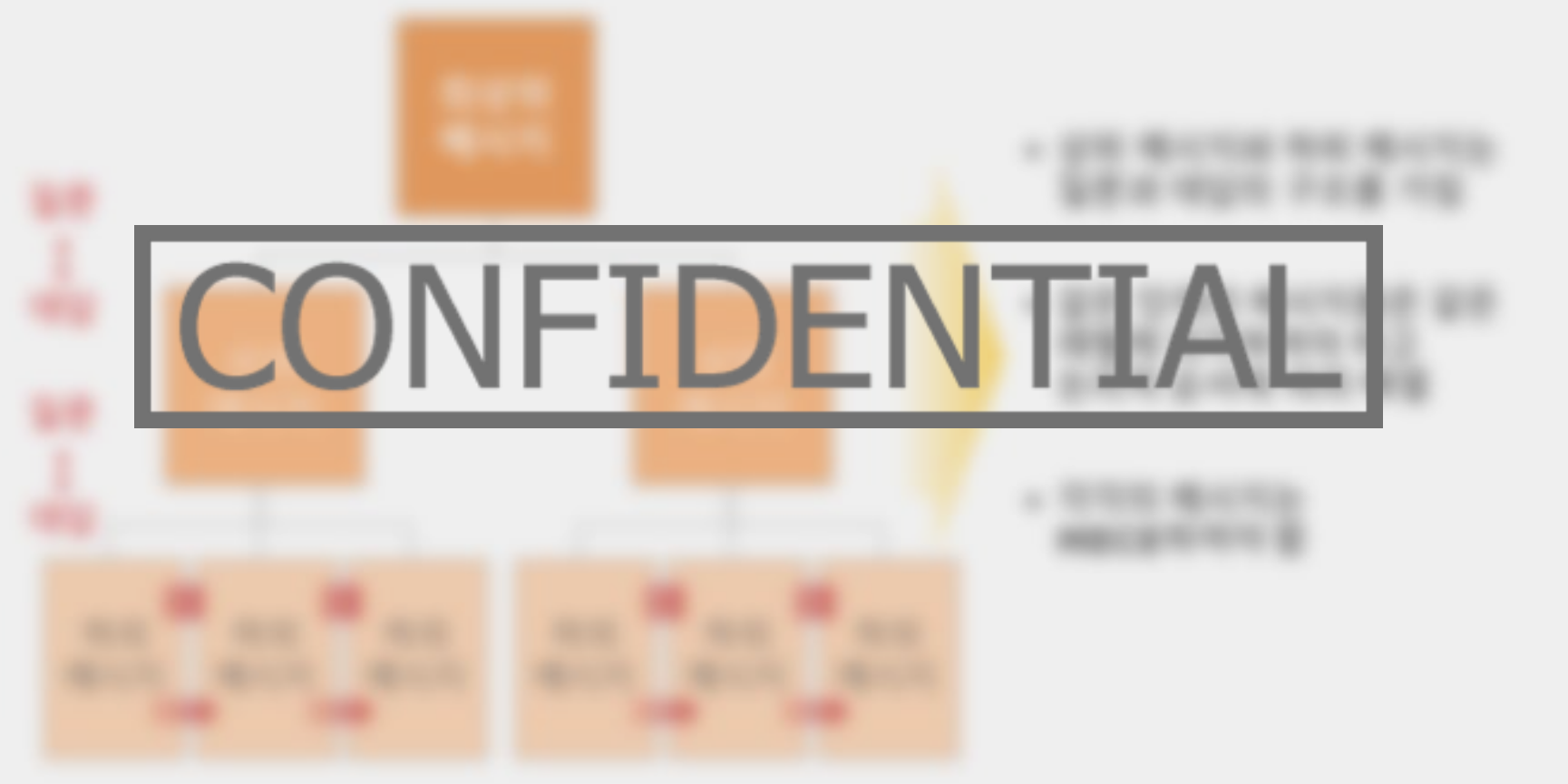
Tip!

Resume, Essay를 쓸 때도 꼭 들어가야 할 요소!

Logic Tree Structure



CONFIDENTIAL



CONFIDENTIAL



CONFIDENTIAL



THE HOUSE TREE IS A TOOL USED TO IDENTIFY THE CAUSES OF A PROBLEM AND TO DEVELOP A SOLUTION. IT IS A VISUAL REPRESENTATION OF THE PROBLEM SOLVING PROCESS. THE HOUSE TREE IS A TOOL USED TO IDENTIFY THE CAUSES OF A PROBLEM AND TO DEVELOP A SOLUTION. IT IS A VISUAL REPRESENTATION OF THE PROBLEM SOLVING PROCESS.

CONFIDENTIAL



© 2015 Pearson Education, Inc. All rights reserved. This material is confidential and intended for internal use only. It is not to be distributed outside the organization.

신사업 진출

신사업 진출

신사업 진출
신사업 진출
신사업 진출
신사업 진출

CONFIDENTIAL

신사업 진출
신사업 진출
신사업 진출
신사업 진출

신사업 진출
신사업 진출
신사업 진출
신사업 진출

신사업 진출
신사업 진출
신사업 진출
신사업 진출

신사업 진출
신사업 진출
신사업 진출
신사업 진출

3.2 New Business

신사업 진출 관련 케이스는 *Attractiveness & Feasibility* 검증으로 접근

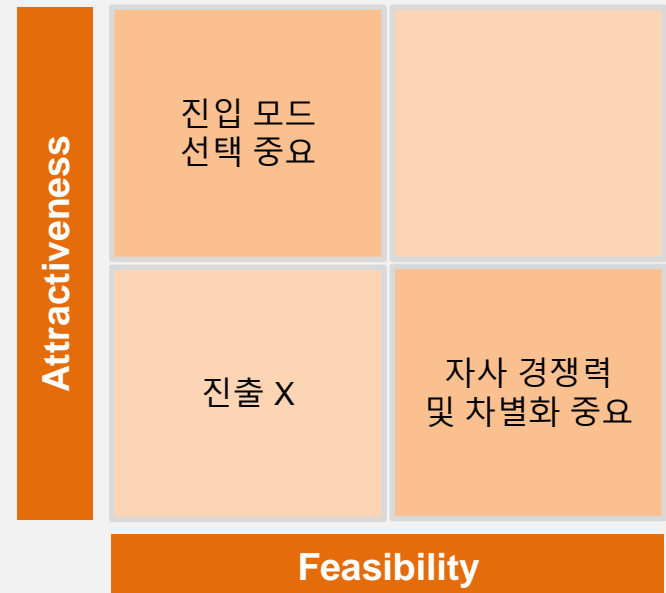
신사업 진출

Attractiveness & Feasibility 파악 후, 시장 상황에 따라 집중해야 하는 포인트 다르게 접근

Clarification

- 진출 목적이 무엇인지
- 해외 진출을 고려하는지
- 이전에 유사 판

Key Structure



4.2 Privacy

4.2.1 Privacy is a key concern for users. The system must ensure that user data is protected and that users are aware of how their data is being used.

CONFIDENTIAL

3.3 Profitability

Q. Client사는 Film(소재), Optical Media(CD), Magnetic tape(Cassette tape) 3가지 사업군을 보유 중, 3분야 모두 적자를 보이고 있음. 해결책은?

Key Questions	Data & Situation	Solution
<p>Clarification</p> <ul style="list-style-type: none"> 적자는 일시적 현상인가? 매출 Mix 및 적자 폭은? 각 사업별 M/S 및 시장 성장률? <p>Structure</p> <p>Film</p> <ul style="list-style-type: none"> B2B? B2C? 매출 측면 문제점은? 비용 구조 및 특별히 최근 증가한 항목은? 왜 특정 항목 비용이 증가? <p>Optical Media</p> <ul style="list-style-type: none"> 품질, 가격에서의 문제는? 매출의 문제? 비용의 문제? <p>Magnetic Tape</p> <ul style="list-style-type: none"> 산업 자체가 죽고 있는데 유지를 해야 하는가? Exit 가능한가? 	<ul style="list-style-type: none"> Film – 근래 몇 년 안 문제 / Optical, Magnetic – 확인 불가 매출(이익): Film 6,000억(-500억) / Optical 3,000억(-300억) / Magnetic 1,000억(-200억) MS 알 수 없고, 시장 성장률의 경우 Film 3% / Optical 5% / Magnetic -5% B2B 품질, 가격, track record 상 문제 없음 인건비 최근 상승 (생산설비를 미국으로 이전하여) 가격이 높아 경쟁력 없음, 가격 낮출 수 있는 여지 없음 변동비 특별한 변화 없고, 고정비 지출이 큼 CEO가 유지하길 원함 	<p>Film 시장 성장, 매출 규모 크기 때문에 비용의 문제</p> $\text{Profit} = \text{TR} - \text{TC}$ <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 10px;">FC</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 10px;">VC</div> </div> <p>FC – PPE / VC – 원재료, 인건비, 마케팅 비 등 이 중 생산설비 이전으로 통한 인건비 상승이 문제 왜 이전하였는지 고려하여, 인건비가 왜 상승했나 파악 필요</p> <p>왜 이전하였나?</p> <ul style="list-style-type: none"> 관세 혜택 기술 첨단화 유통 및 물류 해외 시장 판매 <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> $\text{인건비} = \text{노동자 수} \times \text{임금}$ <p>목적이 관세, 물류 때문이라면 노동자 수를 낮춤 해외 시장 때문이라면 인접 국가(i.e. 멕시코) 등으로 이전</p> </div> <p>Optical Media 매출 증대 방안 필요</p> <ul style="list-style-type: none"> 고정비 커버할 만한 매출이 나오지 않는 것이 문제 그 원인은 가격 경쟁력이 없기 때문인데, 가격을 낮출 수 있는 여지 없으니, 판매량 확대가 필요 판매량 확대 위해 품질을 높이거나, 영업망 확충, 공급채널 다각화, 새로운 segment 확보, 신 수요처 발굴 등의 방법 고려 가능 <p>Magnetic 사양 산업 대안 방법으로 접근</p> <ul style="list-style-type: none"> Exit Being a Final Survivor (인수합병 or 경쟁) → 독점(가격, 물량 조절 가능) Niche Player → 신 수요처 발굴 Cultivate Strategy → 투자, R&D 중단으로 비용 낮추고 가격 인상으로 수익 극대화

3.4 Value Chain

3.4.1 Overview: The value chain is a process that starts with the identification of customer needs and ends with the delivery of value to the customer. It is a sequence of activities that create value for the customer.

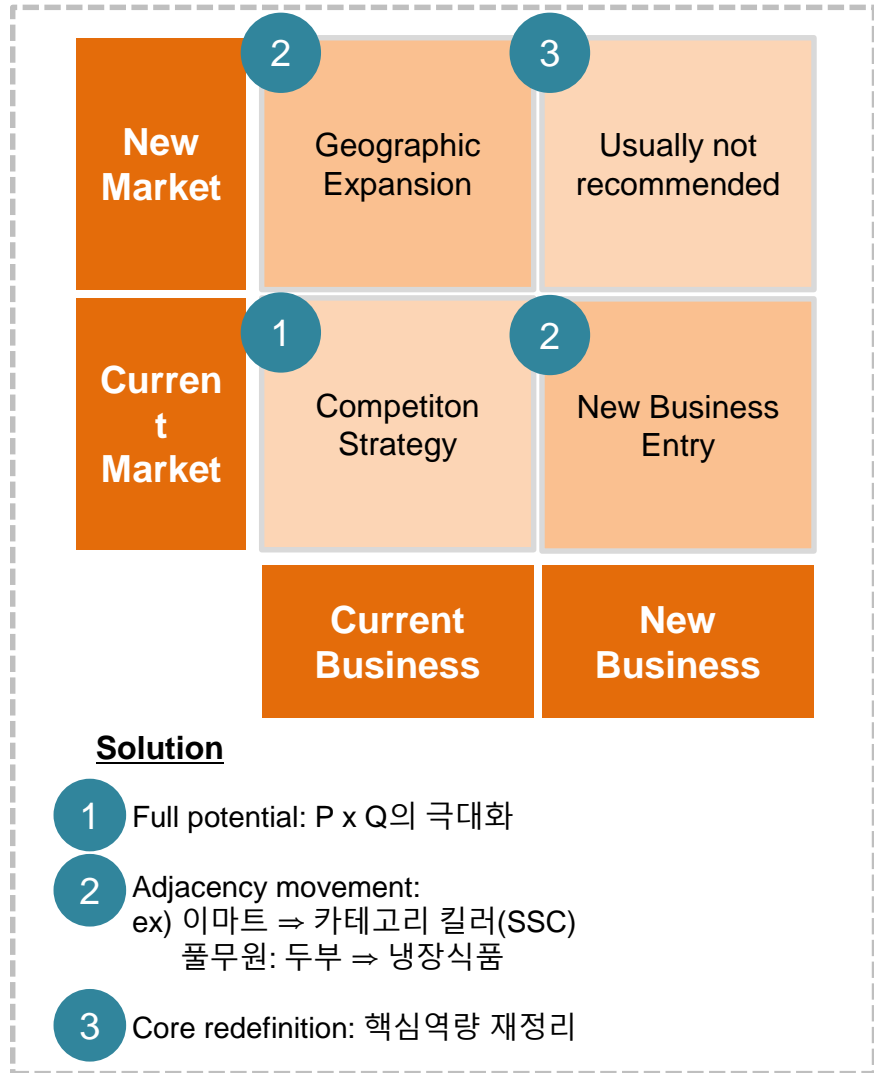


* 이 글은 2017년 9월 18일 현재까지의 자료를 바탕으로 작성되었습니다. 이후에 발표된 자료나 연구 결과가 있다면, 본 글의 내용과 다를 수 있습니다.

CONFIDENTIAL

3.5 Growth Strategy

성장 방향을 설정한 후 그에 맞는 전략 도출 필요



CONFIDENTIAL

3.6.2024 Case

6. Please supply 1 copy each of the 2023-24 and 2024-25 annual reports and accounts for the year ended 31/12/2024

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL



CONFIDENTIAL



3.6 M&A Case

Valuation은 내재가치 평가법과 상대가치 평가법을 통해 가능



1

Asset Approach

- Book value가 아닌 Fair market value(청산가치)로 산출 - 가장 최저가

2

Income Approach



- Estimate cost of non-equity financing
- Estimate cost of equity financing
- Calculate WACC
- Occasionally the client has an established discount rate that

- Analyze historical performance using key ratios
- Understand strategic position
- Develop performance scenarios
- Forecast individual line items

- Use EBIT as starting point
- Calculate actual Bain operating cash flow, a.k.a. Free cash flow

- Calculate the terminal value using appropriate methods
- Add terminal value to forecasted final year's FCF

- Discount all free cash flows, including terminal value, back to present using appropriate cost of capital(WACC)
- Test results
- Interpret results within decision context

- Test key assumptions to assess the range of possible valuations
- Develop valuation scenarios

3

Market Approach

Comparable
Multiple

$$= \frac{\text{Market cap} + \text{Debt} - \text{CCE(Enterprise Value)}}{\text{Performance indicator(Rev., EBIT, EBITDA, Earnings, etc)}}$$

© 2014 Data Science Analysis & Insights 100 7/9

CONFIDENTIAL

3.2 Data Analysis

이 장에서는 본 보고서에 사용된 데이터의 분석 방법과 결과를 소개합니다.

CONFIDENTIAL

4. Coordination

Coordination Tip: 400 0-110 000 2000 Structure 70

CONFIDENTIAL

Copyright © 2007 Top-Down, Bottom-Up. All Rights Reserved. All Rights Reserved.

CONFIDENTIAL

5.2 Value Chain & Diffusion Situation

Brain Trainer # 4 of Value Chain & Diffusion situation 4월 21일 01:02

Value Chain #1/1

이것이 바로 가치사슬



연구개발 - 생산 - 유통 - 판매 - 서비스

이것이 바로 가치사슬



연구개발 - 생산 - 유통 - 판매 - 서비스

Value Chain #2/1

이것이 바로 가치사슬, 이가 바로 가치사슬의 구성요소

연구개발 - 생산 - 유통 - 판매 - 서비스

연구개발 - 생산 - 유통 - 판매 - 서비스