



# Business Case Dasan Resort

e-비즈니스 프로젝트(캡스톤디자인)

모자돌(MOJADOL)

김규민, 김다연, 맹현정, 문종현, 송지연, 이상윤, 이성규

# CONTENTS

## 1. 배경

---

- |       |    |           |
|-------|----|-----------|
| 2. 소개 | 04 | a. 현재 상황  |
|       | 05 | b. 기회와 문제 |
- 

- |       |    |                       |
|-------|----|-----------------------|
| 3. 목표 | 06 | a. 수원 최대의 리조트 사업으로 도약 |
|       | 07 | b. 재무적 목표             |
|       | 07 | c. 타지역으로의 사업 확대       |
- 

- |        |    |                               |
|--------|----|-------------------------------|
| 4. MOV | 07 | a. MOV 설정                     |
|        | 08 | b. MOV 달성 전략 계획 수립            |
|        | 08 | c. MOV 달성이 조직의 목표와 전략에 미치는 영향 |
- 

- |       |    |       |
|-------|----|-------|
| 5. 대안 | 10 | a. 이익 |
|       | 10 | b. 비용 |
|       | 11 | c. 가정 |
- 

- |       |    |           |
|-------|----|-----------|
| 6. 분석 | 12 | a. 시장 분석  |
|       | 12 | b. 민감도 분석 |
- 

- |         |    |           |
|---------|----|-----------|
| 7. 대안평가 | 13 | a. 재무적 평가 |
|---------|----|-----------|
- 

- |            |    |             |
|------------|----|-------------|
| 8. 프로젝트 실행 | 14 | a. 인적 자원 수요 |
|            | 14 | b. 프로젝트 범위  |
|            | 15 | c. 프로젝트의 정책 |

## Executive Summary

### 1. Mission\_다산리조트의 의미

다산리조트는 수원의 지역브랜드를 강화시킬 것이다. 또한 리조트 안에 있는 다양한 부대시설을 중심으로 회원들 사이의 멤버십과 동아리를 만들고 수원 시민들이 함께 사용함으로써 지역적 친목의 장 역할을 할 것이다.

### 2. Vision\_ '모자돌'이 생각하는 다산리조트의 미래 모습

다산리조트는 수원 최대의 리조트가 될 것이다. 지리적 이점과 고객 맞춤 일정을 세워주는 서비스 제공, 수원 전통 체험을 연계한 패키지 여행 상품 출시를 바탕으로 사람들은 수원 관광을 생각하면 바로 다산리조트를 떠올릴 것이다. 또한 다산리조트를 통한 사업 메커니즘 이해를 바탕으로 지역경제에 기여하며, 한국 관광을 대표하는 리조트로 자리잡을 것이다.

### 3. Opportunity or Problem \_ 문제와 기회에 설명

기회 - 2021년 현재 국내 코로나19 확진자 감소와 내수경제를 살리기 위한 정부의 지원으로 관광업 활성화에 대한 기대가 증가하는 추세이다. 또한 지하철과 기차와 같은 대중교통뿐만 아니라 신도시를 중심으로 한 인프라는 수원으로의 접근을 용이하게 하여 많은 여행객들의 관심을 불러 일으킬 수 있을 것이다.

문제 - 관광지와 인프라가 풍부한 서울과 지리적으로 가까워 경쟁력을 확보하기 어려울 수 있다. 수원에 관광객을 불러일으킬 만한 대표적인 관광지와 상품의 부재 또한 다산리조트 운영에 영향을 미칠 수 있다. 마지막으로 리조트 사업 경험이 없는 프로젝트 주체들의 미숙함도 고려해야 할 문제이다.

### 4. MOV\_프로젝트의 MOV, 이를 이루기 위한 '모자돌'의 목표와 전략

2년이내에 10%의 투자금을 회수할 것을, 이후 3년이내에 25%, 남은 5년이내에 65%의 투자금을 회수하는 것을 목표로 한다. 또한 ROI에서 1년차에 105% 이상, 연간 2% 이상의 성장을 거두어 5년차부터는 115%이상의 ROI를 목표를 수립한다.

이를 이루기 위해 지속적인 고객 유치가 뒷받침 되어야 할 것이다. 고객을 수용할 수 있는 내부 시설 마련, 시설 유지 보수, 직원 관리, 프로모션 제공 등을 통해 MOV 달성을 하기 위해 노력할 것이다.

### 5. Analyze\_대안에 대한 분석 및 평가

고객 유치를 통한 수입 증가, 새로운 사업 분야 진출 가능성, 브랜드 가치 향상, 수원 지역 이미지 및 가치 향상은 다산리조트 사업이 진행되었을 시 가져올 수 있는 이익이다. 따라서 '모자돌(MOJADOL)'은 다산리조트 사업의 가능성을 보고 사업을 추진하자는 바이다.

## 1. 배경

리조트가 설립되는 수원은 교통·지리적, 문화적 중심지로 주목을 받고 있으며 100 만명이 넘는 인구를 보유하고 있다. 하지만 관광을 의도한 마땅한 리조트 시설이 없고 관광사업에 강세를 갖고 있지는 못한 상황이다. 따라서 수원에 리조트를 설립한다면 외부 관광객들을 수용할 수 있는 숙박시설은 물론이고 거주민들의 문화 레저 시설로도 활용가능하다.

'수원'이라는 이미지를 떠올렸을 시에 특산물처럼 바로 생각날 만한 무엇인가를 만들면 좋을 것이라고 생각하였다. 예를 들어 '부산'을 떠올렸을 때에 '돼지국밥'과 같은 음식이나 "해운대"와 같은 명소를 생각한다. 또, '경주'를 떠올렸을 때에도 '찰보리빵'과 같은 음식이나 "첨성대", "불국사"등 여러 명소를 생각한다. 실제로 이를 보러 많은 사람들이 관광을 떠나는 것을 쉽게 알 수 있다. 하지만 '수원'을 여행 목적으로 오는 관광객은 다른 관광도시에 비해 상대적으로 적을 것이다. 이러한 문제점을 해결하기 위하여, "다산 리조트"를 통해서 수원을 관광도시로 유명한 도시라 이미지 메이킹을 하는 발돋움의 주축이 되는 기대 효과를 가져올 수 있고, 관광의 수입을 늘림으로써 우리의 사업의 수익성까지 챙길 수 있는 것이다. 이에 수원에 리조트 사업을 설립하는 것이 이 비즈니스케이스의 목표이다.

## 2. 소개

### a. 현재 상황

코로나로 인해 적자를 겪던 기존 수원의 리조트를 인수하여 리조트 사업의 가능성을 발견하였지만 내부적으로 MOJADOL 은 리조트사업의 경험이 전무하다. 또, 외부적으로 수원의 관광이 어떤 상품으로 명확히 정해져 있지 않다. 이것을 비즈니스적으로 생각할 때, 우리 팀은 "다산리조트"를 중점으로 하여 수원의 지역브랜드를 강화시킬 수 있다고 생각한다. 또, 이를 통해 포스트코로나 시대에서 수원의 로컬 경제를 관광의 힘으로 발돋움할 수 있을 것이다. 현재는 코로나 상황이기 때문에 '내국인' 중심으로 관광이 이루어지겠지만 이후 사회적 상황이 좋아진다면 "백신 여권"등 여러 제도를 이용하여 많은 '외국인'의 관광도 기대할 수 있다.

인수한 리조트에는 여러 부대시설들을 사용할 수 있다. 이를 다산 리조트의 회원을 중심으로 "멤버십"이나 "동아리"를 만들고 리조트의 여러 부대시설을 수원 시민들과 함께 사용함으로써 지역적 친목도 도모할 수 있을 것으로 기대한다.

## b. 기회와 문제

### 가. 기회

2021년 현재 국내 코로나 19 확진자 수 감소 추세에 따라서 관광업 활성화에 대한 기대가 증가하는 추세에 있다. 또한 여행 목적 해외 출국의 제한으로 인하여 상대적으로 국내 관광지가 경쟁력을 확보하게 된 상황이며, 수원 또한 그 수혜를 톡톡히 입을 것으로 예상된다. 이에 정부에서는 국내 관광산업을 다시 활성화하고 지원하기 위해 여행객들에게 상품권을 지원하고 업체에게 보조금을 지급하는 등 여러 정책을 펼치고 있다. 이를 통해 국내 여행에 대해 가격 저항과 부담을 갖고 있었던 국민들의 여행을 장려하는 중이다.

교통 또한 수원의 큰 강점 중 하나로 작용한다. 수원에는 크게 강남과 연결된 신분당선, 수인-분당선, KTX가 정차하는 수원역이 존재한다. 이 수단들을 이용한 전국에서의 접근이 매우 원활하여 자가용 없이 여행하는 젊은 여행객에 대한 선호도 증가가 방문의 증가로 이어질 것으로 보인다.

수원의 광고에 개발된 광고 신도시를 중심으로 한 여러 인프라가 구축되어 있고, 여러 도시로 통하는 교통 수단들의 중간지점이라는 점을 생각할 때, 전국 국민들의 수원이라는 지역에 대한 인지도를 생각하면 적절한 홍보가 더해졌을 때 빠른 관광객 수의 증가가 가능해 보인다. 또 100만명이 넘는 수원 인구는 리조트의 멤버십 고객 유치에 있어서도 유리하게 작용할 것이다.

### 나. 문제

상대적으로 관광지와 인프라가 풍부한 서울에 가까워 경쟁력을 확보하기에 어려운 점이 존재한다. 서울의 경우 호텔에도 가격 별로 수많은 선택지가 존재하며, 교통도 매우 편리하여 근교의 관광지에도 몇시간 내에 방문하는 것이 가능하다. 서울의 지역적인 메리트를 포기하고라도 수원의 리조트에 머물러야 하는 유인이 부족한 것으로 보여 서울과 크리티컬하게 차별화되는 장점을 발굴해야 할 것으로 보인다.

다른 문제점도 존재한다. 프로젝트의 주체는 리조트 사업을 경험한 적이 없기 때문에 운영, 이벤트, 서비스 수준 등의 미숙함이 존재할 수 있다. 이는 일반 리조트와는 차별화된 서비스를 제공하는 근방의 호텔과의 경쟁에서 우위를 차지하는 것이 힘들 수 있다. 이를 해소하기 위해서는 적절한 수준의 숙박 가격 책정 등 리조트로 관광객을 유치할 수 있을 만한 유인이 필요하다.

또한 보통 리조트 사업의 경우 해수욕장, 스키장 또는 큰 테마파크 등의 하루 이상 머물며 즐길 거리가 있는 위치에 건설하는 것이 보통이다. 수원에 거주하는 시민의 경우 관광시설이 존재하더라도 리조트에서 숙박하는 경우는 드물 것이며, 하루 정도의 안락한 휴식을 위해서라면 리조트 보다는 더 비싸지만 고급의 서비스를 제공하는 호텔에 방문할 것이다.



그렇다면 리조트의 모든 수요층은 관광객인데, 관광객들이 하루 또는 이틀 이상 머물며 관광할 유인(테마파크, 유명 관광지, 유적지 등의 관광 상품)이 부족한 것으로 보인다.

수원을 생각했을 때 바로 떠오르는 대표 상품(먹거리, 명소)이 수원 화성뿐으로 이미지 메이킹이 매우 부족한 것도 문제이다. 기타 도시(e.g., 경주의 경주빵, 석굴암과 불국사 등의 유적지가 가득한 천년고도라는 별칭/ 전주의 비빔밥과 한옥마을) 같이 도시와 연관 지을 수 있는 핵심 아이템의 부재가 리조트 사업의 성공에 큰 걸림돌이 될 것으로 보인다.

### 3. 목표

#### a. 수원 최대의 리조트 사업으로 도약

##### 가. 위치

수원시는 경기도의 중남부, 경도 상으로는 동경 126° 56'~127° 05', 위도상으로는 북위 37° 13'~37° 21'에 위치해 있다. 동북쪽은 용인시, 안산시, 서쪽은 안산시 서남쪽은 화성시, 서북쪽은 의왕시와 인접해 있다. 수원은 경부선 철도 개통으로 인해 경기도 최대 교통 요지의 역할을 하고 있을 뿐만 아니라 신분당선, 수인선과 같은 대중교통을 이용한 접근이 원활하여 지리적으로 유리한 위치에 있다. 또한, 경기도청 소재지이자 경기도 최대 도시로서 경기도의 정치, 행정, 경제의 중심지이다. 이와 같이 인접지역 간의 이동이 용이한 수원의 지리적 특성을 고려했을 때, 관광과 비즈니스 여행을 위해 리조트를 방문하는 고객들의 충분한 수요가 있을 것으로 판단한다.

##### 나. 관광

리조트를 이용하는 주 고객을 분석했을 때, 우리의 목표를 달성하기 위해서 수원시와 연계한 관광인프라 구축이 필수적이라고 판단했다. 따라서, 수원화성, 화성행궁, 광교호수공원, 수원 구 부곡원 등 관광명소들과 선별된 수원의 맛집 정보를 제공하여 고객들의 맞춤 일정을 세워주는 '마이트립플래너' 서비스를 제공할 것이다. 또한, 수원 남문시장 금박체험교실, 한옥기술전시관의 수원화성 만들기, 수원 전통 문화관의 꽃설기 체험 등을 연계한 패키지 여행상품을 출시하여 수원 여행과 우리 리조트가 함께 연상될 수 있도록 하는 것이 목표이다. 패키지에는 웨딩, 가족여행, 연인, 맛집 여행, 배낭여행 등 고객들의 다양한 니즈에 맞는 서비스가 제공될 예정이다. 이러한 서비스 제공을 통해 관광지로서 수원과 수원 최대의 리조트가 서로 긍정적인 외부효과가 발생할 것으로 예상한다.

## b. 재무적 목표

로나로 인한 외부적 환경으로 인한 관광 사업의 약세와 토지 및 기반시설 등에 거대한 초기 투자소요자금이 장기간에 걸쳐 회수되는 관광 산업의 특성상 초기 재무적 성과는 적을 것으로 보인다. 기존의 적자를 겪고 있던 리조트를 저렴한 가격에 매입할 적절한 시점이며 투자하는 초기 비용을 최소화 할 수 있는 만큼 투자금의 회수기간인 Payback period 또한 당길 수 있을 것으로 예상된다. 특히 코로나 상황이 2 년이 지난 지금 백신의 유통, 대중의 여행에 대한 니즈 증가 등으로 인해 관광 사업은 빠르게 활성화 될 것으로 예상된다. 향후 몇년간은 대중의 불안심리, 질병 관리 규제가 강한 해외여행보다는 국내여행 위주로 활성화 될 가능성이 매우 크다. 일반적인 투자금 회수기간인 7-10 년에서 코로나로 인한 미약한 재무 성과등을 고려한다면 약 10 년이내에는 투자금을 회수하는 것이 목표이다. 2 년이내에 10%의 투자금을 회수할 것을, 이후 3 년이내에 25%, 남은 5 년이내에 65%의 투자금을 회수하는 것을 목표로 한다. 또한 ROI 에서 1 년차에 105% 이상, 연간 2% 이상의 성장을 거두어 5 년차부터는 115%이상의 ROI 를 목표를 수립한다.

## c. 타지역으로의 사업 확대

수원시에 설립하는 리조트를 통해 리조트 사업 매커니즘을 이해하며, 계획한 재무적 성과를 달성하는 것이 목표이다. 이와 동시에 타 리조트와 차별화되는 서비스 개발을 위해 힘쓸 것이며, 경험을 통해 타지 사업 확대를 위한 기반을 설립할 것이다. 최종적으로 전국에 리조트를 설립하여 생산유발효과, 부가가치유발효과, 고용창출효과 등을 통해 지역경제에 기여하며, 한국 관광을 대표하는 리조트로 자리잡는 것이 최종 목표이다.

# 4. MOV

## a. MOV 설정 (5year 목표)

1 Year	2 Year	3 Year	4 Year	5 Year
ROI 연간 105%	ROI 연간 107%	ROI 연간 110%	ROI 연간 112%	ROI 연간 115%
연방문고객 500 팀	연방문고객 550 팀	연방문고객 700 팀	연방문고객 800 팀	연방문고객 1000 팀
멤버십회원수 500 명	멤버십회원수 750 명	멤버십회원수 1000 명	멤버십회원수 1250 명	멤버십회원수 1500 명

## b. 설정한 MOV 달성 전략 계획 수립

고객을 수용할 수 있는 내부 시설을 마련하고 지속적으로 시설을 유지 보수하여 관리하고 개선한다. 향후 목표로 하는 고객의 전체 수를 고려하여 리조트를 설립하고, 고객을 유치하는 것이 가장 중요하므로 고객들이 불편을 느끼지 않고 조금이라도 더 즐길 수 있도록 시설을 지속적으로 관리하는 것이 중요하다.

고객에게 편의를 제공할 수 있는 방안을 마련한다. 식당, 편의점과 같은 편의시설이나 골프존, 볼링장, 노래방, 수영장과 같은 레저시설을 마련하여 고객에게 리조트 충분한 휴식과 즐길거리를 제공한다. 또한, 숙소 내부에 여러 필요한 생활 용품들을 배치하고, 대여 서비스를 실시함으로써 고객에게 편의를 제공할 수 있다.

직원을 관리하는 것은 리조트 유지와 발전에 있어서 가장 중요한 요소 중 하나이다. 고객 응대, 프로그램 관리, 시설 유지보수, 숙소 내부 청소 등에 적합한 충분한 인적 자원을 고용하고, 고객을 만족시키는 친절한 응대를 위해 서비스 교육을 실시함으로써 리조트의 질을 향상시킬 수 있다. 이는 MOV의 달성으로 이어진다.

기존 고객을 유지하고 신규 고객을 유치하기 위한 프로모션을 지속적으로 내세운다. 가격 할인, 숙소 내 편의 시설 무료 이용권, 주변 관광지 이용권, 픽업 서비스와 같은 여러 이벤트들을 끊임없이 계획하여 기존 고객과 신규 고객 모두를 만족시킬 수 있을 만한 프로모션을 제공함으로써 고객의 만족도를 높인다.

## c. MOV 달성이 조직의 목표와 전략에 미치는 영향

‘다산리조트’ 사업을 설립하여 MOV를 달성함으로써 수원에 대해 관광명소의 이미지를 심어줄 수 있다. 교통지리적, 문화적 중심지로 각광받고 있는 수원이지만 현재는 뚜렷한 관광지가 존재하지 않는다. 하지만, 다산 리조트를 통해 주변의 수원 화성, 화성행궁, 광고호수공원, 수원 구 부곡원, 전통 문화 체험 등을 경험하도록 하면, 향후 수원의 이미지를 떠올렸을 때 수원 화성과 호수공원, 체험문화와 같은 관광명소를 떠올리게 된다. 이와 함께 편안하고 즐겁게 머물렀던 다산리조트 또한 기억에 새겨질 것이다. 이처럼 ‘다산리조트’는 수원을 관광도시라는 이미지 메이킹의 시발점이 될 수 있고, 수원의 지역브랜드를 강화할 수 있다. 이는 수원 최대의 리조트 사업으로 도약하고자 하는 조직의 목표와 전략에 부합한다.

다산리조트의 비즈니스 케이스에서 설정한 사업의 실현가능성을 직접 확인할 수 있다. 현재 코로나 상황에서 백신이 유통된다 하더라도 향후 몇 년 간은 국가 안정을 위해 해외여행보다는 국내 여행이 선호되는 것이 기정사실이다. 따라서 여행에 대한 니즈가 높은 국내 여행객들을 주 타깃층으로 잡아서 고객층에 맞게 시스템을 설계하고 국내 여행을 촉진시키는 것이 중요하다. 수원의 관광명소와 획기적인 다산리조트만의 이점을 내세움으로써



현재보다 더욱 활발한 관광 사업이 가능하고 이를 통해 보다 높은 수익성까지 얻을 수 있을 것으로 기대된다. 코로나로 인한 미약한 재무 성과 등을 고려하여 설정한 MOV 를 달성하면, 대략 10 년 이내에는 투자한 투자금을 회수하겠다는 조직의 재무적인 목표에 도달 할 수 있다.

## 5. 대안

대안에서는 위 프로젝트의 이익, 비용, 가정, 제약 등에 대하여 조사한다. 프로젝트의 대안에는 세가지 종류가 있다.

### - 비즈니스 기회에 대한 대안

우리의 프로젝트를 진행 할 지, 하지 않을 지에 대한 최소한의 두가지의 대안을 생각할 수 있다. MOJADOL TEAM 이 다산리조트를 운영할 때의 이윤과 비용을 현재의 시스템(수원의 다산리조트가 없을 때)과 비교하는 것이다.

### - 프로젝트에 대한 대안

비즈니스 기회를 실현시키기 위한 대안적인 프로젝트를 살펴보아야 한다. 다산 리조트 건설을 위한 비즈니스 사례는 4 가지 대안적 구현의 이점과 비용을 비교할 수 있다.

- 수원시 관광과 제휴를 맺은 관광 중심 리조트
- 지자체 및 제휴 없이 수원의 지리적 이점 만을 이용한 리조트
- 기업들과의 제휴를 통한 연수원으로써의 기능을 갖춘 리조트
- 대중교통을 통한 접근성을 활용한 복합 문화시설(워터파크, 체육시설 등)이 수용된 2인 숙박 전용 리조트

### - 프로젝트 실행에 대한 대안

비즈니스 사례는 비즈니스 기회를 실현하기 위해 프로젝트의 대안을 검토할 수 있다.

- 초기 비용을 감수하고서라도 사업 시작 전 지자체, 기업과의 제휴를 맺는다.
- 리조트 사업이 안정적으로 운영이 되었을 때, 순차적으로 제휴를 맺는다.

## a. 이익

우리는 위 프로젝트로 인해 비즈니스 가치에 대한 세가지 이익을 얻게 된다.

- 수입 증가
- 새로운 사업 분야 진출
- 전략적 이점

### 가. 수입 증가

프로젝트로 인한 다산 리조트 사업은 고객들의 리조트 이용으로부터 수입을 창출하게 된다. 또한 지자체 및 소상공인과 제휴를 통한 부가수입을 기대할 수 있다.

### 나. 새로운 사업 분야 진출

다산리조트 사업은 귀사가 진행하지 않은 새로운 사업 분야다. 다산리조트로 인해 관광 및 지역 고객들로 고객 범위를 확장할 수 있으며 지역 산업을 발전시키고, 리조트와 연계하여 수원 지역의 또 다른 사업 진출 및 멤버십 고객들로 인한 추가적인 비즈니스를 추진함에 있어 유리한 위치를 차지할 수 있게 된다.

### 다. 전략적 이점

프로젝트를 실행함으로써 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있게 된다. 본 프로젝트로부터 세 가지 전략적 이점을 얻을 수 있다.

- 더 정밀하고 빠른 예측으로 시장 변화에 민감하게 대응할 수 있다.
- 가격 책정과 홍보 실행에 대한 의사결정을 더 빠르게 진행할 수 있다.
- 수원의 관광 도시로서의 이미지 제고가 가능해져 장기적으로 높은 인구 유입을 유발할 것이다. 수원의 이미지에 다산 리조트가 연상된다면 유입되는 인구를 고객으로 쉽게 유치할 수 있다.

## b. 비용

프로젝트를 실행함에 있어 소요되는 비용은 초기 비용과 유지 비용으로 나눌 수 있다.

## 가. 초기 비용

초기 비용은 새로운 사업을 착수하기까지 필수적인 일회성 비용을 의미한다. 전형적으로 기존 부지 인수 비용과 시설 보수 비용이 있을 것이다. 기존 부지 인수 비용은 비즈니스를 시작하게 될 공간에 대해 소유권을 확보하기 위한 비용이다. 시설 보수 비용은 기구매한 리조트의 시설이나 장비 등을 영업활동 이전에 우리의 비즈니스 가치 맞춤화 또는 노후화로 인하여 보수하는데 사용되는 비용이다.

## 나. 유지 비용

유지비용은 리조트 사업을 진행하며 소요되는 지속적인 비용을 의미한다. 유지 비용은 직접적인 영업 이익을 얻기 위해 소요되는 비용이기도 하다. 전형적으로 노동 비용, 시설 유지 비용 등이 있다. 노동 비용은 직원 임금, 교육 등으로 인해 소요되는 비용이다. 시설 유지 비용은 영업 활동 중 소모, 노후 된 시설이나 장비 등에 대해 교체하고 보수하는데 사용되는 비용이다.

## c. 가정

### 가. 다산리조트 브랜드 가치 향상

예를 들어, 우리는 프로젝트를 진행하면서 '다산리조트'의 브랜드 가치를 높일 수 있다. 리조트 주변의 관광지와 제휴를 맺지 않은 상황에서도 관광객들은 관광 명소를 누릴 수 있고 기업들과의 제휴를 통한 연수원을 제공받을 수 있다. 또한 편리한 대중교통을 통한 주변 문화시설에 대한 접근성이 높을 것으로 예상되며, 리조트 자체에 속한 레저시설도 활발한 운영이 가능할 것이다. 이와 같은 다산리조트의 이점들로 인해서 자체의 브랜드 가치가 향상될 것으로 가정한다.

### 나. 수원 지역 이미지 제고

다산리조트를 이용하는 관광객이 증가하면 그만큼 수원이라는 지역을 방문하고 이용하는 관광객 또한 증가하게 된다. 이 증가된 관광객들은 다산 리조트에 머무르면서 수원의 대표 관광명소라고 할 수 있는 수원 화성과 문화 시설, 문화 체험 시설을 경험하게 된다. 교통이 편리하고 먹거리와 즐길거리가 다양한 수원에서 관광함으로써 '수원'이라는 지역을 관광객들에게 유명 관광 도시로 각인시킬 수 있고 이는 수원의 지역 이미지와 가치 향상으로 이어질 것이다.

## 다. 제약

성공적인 프로젝트의 추진에 영향을 미치는 한계점은 아래와 같다.

- 큰 초기비용과 금융비용에 대한 부담
- 코로나로 인한 초기비용 회수 기간 장기화
- 정부의 규제
- 코로나 전망에 대한 불확실성
- 리조트 숙박 유인의 부족
- 근거리 당일 여행객의 증가 추세. 당일치기 여행자는 신규회원으로 유치가 어려움

## 6. 분석

### a. 시장 분석

비즈니스 환경에는 관광 고객의 숙박시설 선호의 변화나 고객 인구 통계 변화 등에 영향을 받는다. 예를 들어 관광객들은 과거엔 리조트를 주로 이용한 것에 반해 현재는 펜션, 호텔 등 다양한 선택을 할 수 있다. 이는 수원에서 리조트 시설이 어떠한 위치를 가질 수 있느냐에 달려 있을 수 있다. 또 어떤 연령대가 리조트의 주요 고객이 될 수 있을지에 대해 어떤 비즈니스 가치를 추구해야하는 가는 달라진다. 코로나와 무관하게 지난 10년간 내국인의 국내 관광은 꾸준히 증가하는 추세를 보였다. 숙박 여행이 다소 감소하는 반면, 당일 여행의 수요는 증가한 것으로 조사되었다. 당일치기 여행의 경우 광주와 울산, 세종, 충북의 경우 남성 여행객의 비율이 높게 나타났고, 서울과 부산, 인천은 2대층이 다른 연령대에 비해 다소 높은 비율을 차지한 것으로 나타났다.

### b. 민감도 분석

리조트 사업은 생산업과 달리 노동임금, 자재비용 등에 대한 영향력은 크지 않을 것으로 판단된다. 그러나 가장 영향을 많이 받는 항목은 고객의 수요이다. 고객의 수요가 10% 늘어날 때마다 8% 이상의 순이익이 늘어날 것으로 예상된다.

## 7. 대안 평가

### a. 재무적 평가

다산리조트 직원의 시간당 비용은 9000 원(하루에 8 시간씩 1 년에 240 일 노동 가정)으로 가정하고, 자동화 시스템 설치비 10,000,000 원, 유지비용 500,000 원으로 가정하였을때, 현금흐름표는 아래와 같다.

Costs	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3
Equip. purchase	(10,000,000)	0	0	0
Installation fee	(2,000,000)	0	0	0
Maint. Fee	(500,000)	(500,000)	(500,000)	0
Subtotal <b>Savings</b>	(12,500,000)	(500,000)	(500,000)	0
Leased equip	2,000,000	2,000,000	2,000,000	0
Labor	0	17,280,000	17,280,000	17,280,000
Subtotal	2,000,000	19,280,000	19,280,000	17,280,000
<b>Cash Flow</b>	<b>(10,500,000)</b>	<b>18,780,000</b>	<b>18,780,000</b>	<b>17,280,000</b>

다산리조트의 현재 시장 이율은 0.05라고 가정한다.

- 투자수익률(ROI): 115%
- 순현재가치(NPV): 100,000,000원
- 내부수익률(IRR): 50%
- 투자 회수 기간: 10년

## 8. 프로젝트 실행

다산리조트를 중심으로 하여 수원의 관광업을 활성화 시키며 다산리조트를 통해 수익을 창출한다. 수원의 주요 관광명소들을 편리한 대중교통을 통해 주변 문화시설에 대해 쉽게 접근 할 수 있다. 또, 다산리조트를 통해 수원의 브랜드 가치를 제고하는 기대 효과가 있다. 높은 초기 투자비용과 코로나 상황이라는 제약이 있지만 코로나 이후의 상황에 좋은 결과를

누릴 수 있을 것이라고 생각한다. 고객만족을 우선으로 다산리조트를 운영해야 할 것이며, 높은 고객만족을 위해 전사적으로 노력할 것이다.

## a. 인적 자원 수요

프로젝트의 주요 구성요소로는 예약 관리팀, 시설관리팀, 재무관리팀, 행사관리팀, 고객관리팀, 직원관리 팀으로 나눌 수 있다. 준비 기간으로 2021 년 3 월 26 일의 리조트 부지에 대한 답사부터, 2021 년 12 월에 신규회원 프로모션 행사를 하는 것까지로, 2022 년 본격적인 프로젝트를 시작할 수 있을 것으로 예측하고 있다. 또, 여러 투자 유치를 통해 여러 이해관계자들을 모집하여, 효율적인 의사 결정을 할 수 있을 것으로 예측한다.

- 예약관리팀은 호실과 이벤트(결혼식과 세미나실 등)실, 식당 등 여러 가지 부대시설을 예약할 수 있게 한다. 또, 단체 행사나 쿠폰 예약등 여러가지 상황을 대비할 것이다.

- 시설관리팀은 재화를 관리하며 주요 부대시설을 유지 관리하는데, 재화는 구매와 폐기로 나누어서 안전하고 철저하게 리조트 내에 물건을 유지할 것이다.'

- 재무관리팀은 예산을 계획하고 예산을 집행하며 투자자들에게 공시를 하여 보고를 한다. 회계를 통해 미지급금과 미수금등을 관리하며 매출을 여러 기준으로 관리한다. 또, 직원들의 급여 또한 밀리지 않게 지급할 것이다.

- 행사관리팀은 이벤트를 등록하고 삭제하는 절차를 담당하는데, 이를 통해 여러 이벤트의 정책을 수립하며 진행 일정을 조율 하는 역할도 담당한다. 또, 신규회원 유치를 위해 할인 행사를 관리하며 일반 회원에게는 정기적인 쿠폰을 나누어 줌으로써 회원권을 관리 한다.

- 고객관리팀은 어떤 고객이 다산리조트를 많이 이용는지 파악하며 고객을 여러 등급으로 나누어 각기 다른 혜택을 줄 수 있다. 또, 휴먼고객의 기준을 정하여 관리한다. 고객들과 꾸준한 소통을 위해 동아리를 생성해서 여러 부대시설을 제공하는 것도 담당한다.

- 직원관리팀은 채용부터 교육, 부서편성 등 여러가지를 담당한다. 공정한 채용프로세스를 도입하여 투명하게 채용을 하고 입사한 직원들에게는 리조트 매뉴얼 교육과 직원서비스 교육을 함으로써 고객만족과 직원만족을 동시에 잡을 수 있다.

## b. 프로젝트 범위

추진하는 프로젝트는 수원의 관광을 활성화하기 위한 리조트 산업이다. 이를 위해 기존의 리조트 부지를 인수하는 것부터 시작하여 여러가지 프로모션 계획과 신규 회원의 유치,



지속적인 운영을 통해 수익을 창출하고 지역 시민들에게 긍정적인 영향력을 행사하는 것까지 포괄한다.

### c. 프로젝트의 정책

프로젝트의 성공적인 실행을 위해 아래와 같은 사항을 포함한다.

- 신뢰와 투명성을 기본으로 모든 팀원들에게 동기 부여를 하여 업무를 추진할 수 있도록 한다.
- 모자들의 이해관계자 및 팀원들의 원활한 정보 공유를 위해 주간 회의를 최소 1주 1회 실시한다.
- 자원의 효과적인 분배를 위해 선제적으로 요구되는 자원을 확보해 놓는다. 또, 효율적인 업무를 위해 자동화할 수 있는 방법을 강구한다.

### 가. 프로세스

프로젝트가 승인되면, 구체적인 리조트의 건설 계획에 대해 논의한다. 사무실 관리자는 매주 관리 보조원의 시간 보고서를 모니터링 하며, 다음 진행사항을 확인한다. 관리 보조원이 문제를 발견하면, 사무실 관리자와 프로젝트의 관리직에 있는 사람들이 모여 프로젝트 문제에 대한 해결방안을 제시한다. 사무장은 매월 행정보조인건저축 업무보고를 작성하여 IT 와 재무담당 이사에게 제출하여 프로젝트 진행사항을 보고받는 형식으로 진행될 것이다.

### 나. 서비스

수원화성, 화성행궁, 광고호수공원, 수원 구 부국원 등 관광명소들과 선별된 수원의 맛집 정보를 제공하여 고객들의 맞춤 일정을 세워주는 ‘마이트립플래너’서비스를 계획하고 있다. 또한, 수원 남문시장 금박체험교실, 한옥기술전시관의 수원화성 만들기, 수원 전통 문화관의 꽃설기 체험 등을 연계한 패키지 여행상품을 출시하여 리조트 예약과 여행 플랜을 함께 기획할 수 있는 서비스를 제공할 것이다.

### 다. 시장에 미치는 변화

리조트 시장에서 ‘다산 리조트’의 브랜드 가치가 상승할 것이다. 리조트 주변 관광지 및 기업들과 제휴를 통해 관광객과 비즈니스 여행객, 연수원 이용을 위한 단체 고객들이 ‘다산

리조트'를 이용하게 될 것이다. 편리한 대중교통을 통한 주변 문화시설에 대한 접근성이 높을 것으로 예상되며, 리조트 자체에 속한 레저시설도 활발한 운영이 가능할 것이다.

‘수원’이라는 지역이 관광명소로 각인될 수 있다. ‘다산 리조트’를 이용하는 관광객 증가는 ‘수원’을 방문하고 이용하는 관광객 증가를 의미하기도 한다. 관광객들이 수원 화성과 문화 시설, 문화 체험시설을 방문하며 ‘수원’이라는 지역에 대한 긍정적인 경험을 할 수 있다.

‘수원’과 ‘다산 리조트’의 연결로 리조트 시장에서 타 리조트에 비해 유리한 위치를 가질 수 있다. 현재 열악한 수원 리조트 시장에서 ‘수원’과 ‘다산 리조트’를 연상시키는 마케팅을 통해 고객들이 ‘수원’-> ‘다산 리조트’를 연상할 수 있도록 할 것이다. 이는 ‘수원’과 ‘다산 리조트’사이에 긍정적인 네트워크 효과를 공유할 수 있다.

#### 라. 실행 가능성

코로나 19 라는 외부적 환경으로 인해 기존에 적자를 겪고 있던 리조트를 저렴한 가격에 매입할 것이다. 이를 통해 초기 투자비용을 줄일 수 있다. 따라서 투자금의 회수기간인 Payback period 를 앞당길 수 있을 것이라고 예상한다. 또한, 백신의 유통으로 코로나 19 상황이 진전되면 그동안 제한된 생활을 하던 사람들의 여행 수요는 크게 증가할 것이라고 예상한다. 하지만, 향후 몇년간은 대중의 불안심리, 질병 관리 규제가 강한 해외여행보다는 국내여행 위주로 활성화될 것으로 전망한다.

다산리조트 건설로 인해 생산유발효과, 부가가치유발효과, 고용창출효과 등을 통해 지역경제에 기여하는 바가 있다. 또한, ‘수원시’와 연계한 패키지 상품, 제휴를 했을 때 ‘수원시’가 얻는 홍보효과도 분명히 있다. ‘수원시’에 미치는 긍정적인 효과를 강조한다면 각종 제휴 및 패키지 상품 출시는 어렵지 않을 것으로 예상한다. 이를 통해 관광도시 수원과 수원시의 대표 다산 리조트로 자리잡는 것이 가능하다.

#### 마. 구현 계획

- 다산리조트 사업에 대한 구체적인 내용은 2021 년 03 월 24 일 주간회의에서 진행될 예정이고, 이후 2021 년 03 월 26 일, 인수 담당자는 인수할 리조트 부지에 대해서 답사를 진행할 예정이다. 부지 답사 후, 2021 년 03 월 31 일 리조트 부지 인수가 완료된다.
- 2021 년 04 월 01 일부터는 시공사와의 미팅을 통해 시공 일정에 대한 계획을 세울 것이다.
- 시공 계획이 정해지면, 2021 년 04 월 10 일 투자 유치를 위한 투자설명회를 개최할 예정이다. 투자 설명회를 통해 확보한 투자금이 일정 수준에 다다를 시점부터 다산리조트 건설을 시작할 것이다. 이는 2021 년 4 월 30 일쯤이 될 것으로 예상하고 있다.

- 인테리어 및 가구는 업체와 협의 후 2021 년 11 월 01 일까지 공사가 완료 될 것이다. 3 일 동안 인테리어 및 가구에 대한 마무리 작업을 진행하면, 2021 년 11 월 04 일 드디어 다산리조트가 완공된다.

- 이후, 2021 년 11 월 30 일 까지 리조트의 보수를 위해 전체 시설 정비를 진행할 것이며, 신규 회원의 유치를 위하여 여러가지 프로모션 계획을 틈틈이 세워 2021 년 12 월 15 일까지 마무리 할 예정이다.

- 다산리조트의 운영은 2021 년 12 월 16 일부터 시작될 것이다.

#### 바. 추천 사항

- 이 비즈니스 케이스에서는 2021 년 03 월 26 일까지 리조트 부지 인수에 대한 실행을 착수하고 2021 년 03 월 31 일까지 인수할 것을 권장한다. 또한, 2021 년 12 월 15 일까지 리조트 리뉴얼 진행 후 2021 년 12 월 16 일인 성수기에 맞춰 오픈할 것을 권장한다.