

ANALYSE V.R.I.O

VRIO est un acronyme pour **V**aluable - **R**arity - **I**mitability – **O**rganisation

L'objectif est d'identifier les compétences véritablement distinctives de l'entreprise

Valuable :

Quelle est la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour elle **et** le marché ? Les ressources, points forts – atouts et compétences permettent-elles à l'entreprise d'exploiter au mieux les opportunités et/ou de contrer efficacement les menaces ? Cette capacité est-elle véritablement attractive pour nos clients (rapport qualité/prix optimal, différenciation permettant de maximiser la valeur perçue, offre soulageant les points de douleur (pain points) majeurs de ceux-ci,... ?

Rarity :

Une capacité est considérée comme rare lorsque les ressources / compétences sont détenue par un ou un nombre très limité d'acteurs sur un secteur donné. Il convient de faire attention au fait qu'une ressource rare ne l'est souvent que sur une période limitée (savoirs-faires spécifiques, propriété intellectuelle,...)

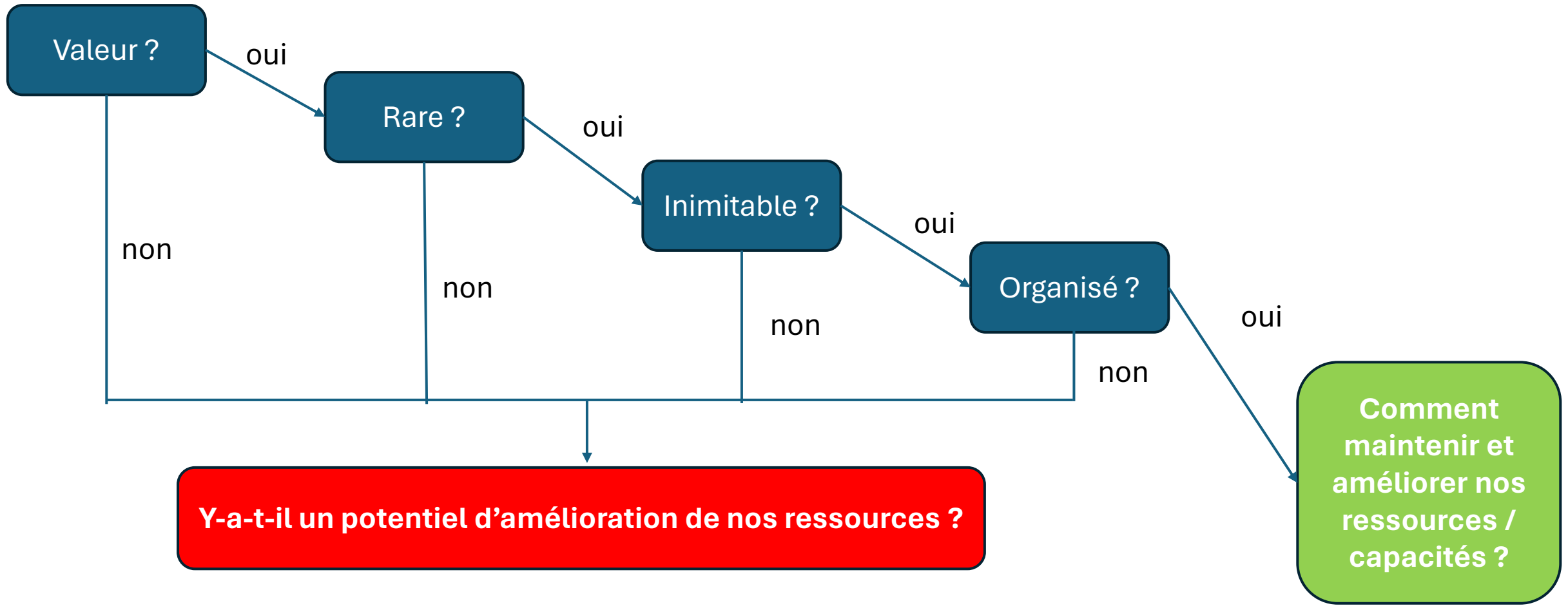
Imitability :

Quelle est la capacité de nos concurrents à nous imiter en dupliquant les ressources/compétences ayant de la valeur et rares ? Sont-ils capables de déployer des offres de substitution ? Ou l'accumulation complexe de savoirs-faires et une culture d'entreprise particulière vous confèrent-elles une forme d'immunité face à l'immunité (en sus de barrières à l'entrée classiques tels que la possession de brevets,...) ?

Organisation :






Vous avez identifié des ressources/compétences créant de la valeur, rares et considérées comme difficile à imiter ? Vous n'en tirerez probablement aucun (ou peu) de profit si votre entreprise n'est pas organisée pour les exploiter de la manière la plus efficiente possible

La première étape consiste à identifier les principales forces – atouts – compétences : Pour cela, appuyez-vous sur les outils de « diagnostic interne » proposés : diagnostic marketing et commercial, production, ressources humaines, innovation et différenciation, analyse financière,...)
Pour chacune d'entre-elles posez-vous les questions :



Saisissez le libellé des ressources

Sélectionnez « oui » ou « non » avec le menu déroulant

MODELE VRIO  <small>Outils de diagnostic et de pilotage d'entreprise</small>	VALUABLE ? Capacité élevée à créer de la valeur et à exploiter les opportunités et contrer les menaces ?	RARE ? Absence ou quasi-absence de concurrents maîtrisant cette compétence ou possédant cette ressource ?	HARD TO IMITATE ? Surcoût lié au développement de cette ressource ou compétence par les autres acteurs du marché ?	ORGANIZED ? Impossibilité d'obtenir la même valeur en exploitant une autre ressource ou compétence (non substituabilité) ?		
FORCES - ATOUTS - COMPETENCES 					CARACTERISATION	
Force 1	Non				Désavantage compétitif	Faiblesse - Handicap concurrentiel
Force 2	Oui Non	Non			Neutralité compétitive	Force ne permettant qu'un maintien du statu quo concurrentiel
Force 3	Oui	Oui	Non		Avantage compétitif non exploité	Force - Compétence distinctive procurant un avantage concurrentiel temporaire
Force 4	Oui	Oui	Oui	Non	Avantage compétitif temporaire	Force - Compétence distinctive procurant un avantage concurrentiel élevé mais temporaire
Force 5	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage compétitif substantiel	Force - Compétence distinctive procurant un avantage concurrentiel durable

Les 5 cas de figure possibles sont édités automatiquement : de « Désavantage compétitif » (la compétence recensée ne crée pas de valeur et l'analyse de sa rareté, inimitabilité et exploitation correcte par l'organisation ne sont même pas posées) à « Avantage compétitif substantiel »

ANALYSE V.R.I.O

Le tableau de synthèse obtenu avec notre outil doit permettre dans un second temps de traduire les informations retenues en actions opérationnelles.

Désavantage compétitif

La capacité ne crée pas de valeur. Faut-il la maintenir si elle ne constitue pas un levier pour atteindre vos objectifs ?

N'est-elle pas plutôt une faiblesse (mobilisation de ressources humaines et/ou financières sans apports notables, dégradation de l'image de marque,...) ?

Neutralité compétitive

La ressource / compétence apporte de la valeur sur le marché mais ne permet pas de nous distinguer de la concurrence. Comment peut-on la faire passer de la catégorie actuelle à la catégorie supérieure ?

Avantage compétitif non exploité

La ressource / compétence apporte de la valeur, est rare mais peut facilement être imitée donc fragile (imitable, substituable). Comment peut-on la faire passer de la catégorie actuelle à la catégorie supérieure ?

Avantage compétitif temporaire

La ressource / compétence crée de la valeur, est rare et difficilement imitable mais l'organisation actuelle ne permet d'en tirer profit sur le moyen terme. Comment améliorer l'efficacité des procédures et la performance des process pour passer à l'étape suivante ?

Avantage compétitif durable

En répondant positivement aux 4 critères d'évaluation, la compétence / ressource analysée présente un avantage concurrentiel particulièrement distinctif et durable