

Dual Innovation Model

Eni ridisegna l'approccio all'innovazione per guidare la transizione energetica

Giacomo Silvestri, Executive Chairman di Eniverse Ventures: "Con il Dual Innovation Model apriamo la ricerca Eni a partner esterni ed investitori, accelerando il passaggio dalle idee al mercato"

L'azienda

Eni è una global energy tech company presente in 64 Paesi, con circa 32.500 dipendenti. Nata come compagnia oil & gas, oggi si è trasformata in una società integrata dell'energia: ricopre un ruolo di primo piano nel garantire la sicurezza energetica e nella transizione energetica. Ha l'obiettivo di raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050, attraverso la decarbonizzazione dei propri processi e dei prodotti che vende ai propri clienti. In linea con questo obiettivo, Eni investe nella ricerca e nello sviluppo di tecnologie in grado di accelerare la transizione verso un'energia sempre più sostenibile. Le fonti rinnovabili, i biocarburanti, la cattura e lo stoccaggio della CO₂ sono solo alcuni esempi delle attività e degli ambiti di ricerca di Eni, che si estende anche a tecnologie game-changer come l'energia da fusione – la tecnologia che in futuro potrebbe permettere di generare energia sicura, virtualmente illimitata e a zero emissioni, utilizzando il principio che illumina le stelle.

L'idea in breve

Con il Dual Innovation Model, Eni ridefinisce il proprio approccio all'innovazione. Il nuovo modello organizzativo integra il patrimonio tecnologico e di competenze interno all'azienda con l'innovazione che proviene dall'esterno. In un settore in profonda trasformazione, Eni punta a costruire un ecosistema di partner esterni aperto e collaborativo con cui sviluppare nuove tecnologie e portarle più velocemente sul mercato.

Un settore in trasformazione

Di fronte alle sfide della transizione energetica, l'industria dell'energia sta vivendo una trasformazione radicale, che coinvolge tutti i piani del business: strategico, tecnologico e culturale. Anche Eni sta affrontando un cambiamento profondo, evolvendo da tradizionale società energetica ad azienda integrata impegnata a guidare una transizione equa, sicura e sostenibile. Il nuovo

modello di business si concentra sulla creazione di valore a lungo termine per tutti gli stakeholder, integrando gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. L'azienda investe nella diversificazione geografica e delle fonti energetiche, nella neutralità tecnologica e nella costruzione di partnership strategiche con Paesi produttori e altri attori del settore. Promuove inoltre l'innovazione attraverso lo sviluppo di tecnologie proprietarie e la creazione di società dedicate. Il cambiamento non riguarda solo le fonti energetiche — sempre più diversificate e rinnovabili — ma anche la struttura del business, i processi industriali e l'approccio all'innovazione. In questo contesto, l'innovazione e la tecnologia diventano elementi centrali per costruire il futuro. Per essere efficace, anche l'innovazione deve cambiare forma: diventare più aperta, collaborativa, capace di unire competenze diverse. È da questa consapevolezza che nasce il nuovo modello di Eni, pensato per accelerare il passaggio dalle idee alle soluzioni concrete.

L'innovazione in Eni

Eni adotta un approccio all'innovazione di tipo aperto in cui affianca alla ricerca interna una costante interazione con il mercato. Per questo negli ultimi anni l'azienda si è dotata di diverse leve per intercettare, sviluppare e valorizzare l'innovazione su più livelli che comprendono: **Joule**, la scuola di Eni per l'impresa che supporta la crescita delle start-up e promuove lo sviluppo delle competenze imprenditoriali, **Engine**, la struttura di Eni per l'Open Innovation, che seleziona start-up e scale-up mature per rispondere con progetti innovativi ai bisogni del business, **Eni Next** il Corporate Venture Capital (CVC) che investe nelle start-up per lo sviluppo di tecnologie strategiche ed **Eniverse** il Corporate Venture Builder (CVB) che ha l'obiettivo di creare nuove iniziative di business a partire dalle tecnologie proprietarie più promettenti. In questo contesto è cruciale per Eni presidiare attivamente l'ecosistema esterno, popolato da start-up, università, centri di ricerca, grandi aziende, società di consulenza, investitori e altri numerosi attori insieme a cui ideare, testare e portare a mercato più rapidamente l'innovazione.

Il Dual Innovation Model

L'approccio di Eni allo sviluppo di nuove tecnologie si è evoluto da un modello sequenziale in cui l'interazione con il mercato avveniva solo al termine di lunghi percorsi di ricerca e sviluppo interno, a un nuovo modello duale dove si anticipa il confronto con il mercato, privilegiando lo sviluppo congiunto ed il potenziale spin off di nuove iniziative imprenditoriali. L'obiettivo è accelerare il processo di innovazione, valorizzando la ricerca e creando nuove opportunità di commercializzazione anche su mercati esterni. Nel Dual Innovation Model la ricerca di partner con cui condividere governance, investimenti e proprietà intellettuale dei progetti diventa un fondamentale del processo di innovazione. È quello che sta accadendo ad esempio per il progetto "SOS-CO2 Blue Power", ovvero tecnologie alimentate a gas che forniscono energia a basse emissioni di carbonio, garantendo la stabilità della rete e che Eni considera strategiche nel percorso verso la transizione energetica. Eni intende sviluppare un sistema di produzione di Blue Power basato sull'integrazione di celle a combustibile a ossidi solidi (SOFC - Solid Oxide Fuel Cells) con un sistema

comprendente una turbina a ossicombustione che permette di valorizzare i gas esausti provenienti dalle celle a combustibile, generando ulteriore energia, acqua e CO₂ concentrata, pronta per la cattura e lo stoccaggio. Questo approccio consente elevata efficienza energetica e competitività economica. In ottica di Dual Innovation, Eni sta valutando i numerosi partner esterni che ad oggi hanno manifestato un forte interesse per il progetto SOS-CO₂, al fine di identificare quelli più idonei con cui co-sviluppare la soluzione e avviare successivamente la fase di messa in produzione.

Benefici

Il Dual Innovation Model consente innanzitutto di accorciare il time-to-market delle idee, riducendo i tempi di ricerca e di industrializzazione, anche verso nuovi mercati in cui Eni non è attualmente presente. Inoltre, l'apertura verso partner esterni genera un duplice effetto di de-risking: finanziario, grazie a forme di co-investimento, e tecnologico, perché mettere a fattor comune le competenze interne ed esterne aumenta le probabilità di successo delle iniziative.

Il Dual Innovation Model rappresenta un passo decisivo nella trasformazione di Eni verso un modello industriale e innovativo sempre più aperto e collaborativo al servizio della transizione energetica.