

Testimonianze di vita e di impresa

Fiorenzo Rivelli - Tecnoal Alutitan

Dopo essermi diplomato mi ero iscritto all'università, volevo diventare farmacista, frequentavo le lezioni, preparavo gli esami e intanto lavoravo. Proprio in quegli anni, mentre portavo avanti l'università, iniziai a maturare l'idea di fare qualcosa di mio. Già alle superiori avevo iniziato a collaborare in un'azienda del settore. Era un ambiente che conoscevo, dove avevo imparato osservando e lavorando. Quando quell'azienda chiuse, si aprì uno spazio. Non ero ancora un imprenditore, ero un collaboratore. Ma proprio lì iniziò a prendere forma l'idea che sarebbe diventata un progetto. Tecnoal nasce da questo: esperienza concreta, conoscenza diretta, radici nel lavoro quotidiano.



Fiorenzo Rivelli Tecnoal Alutitan.

Avevo poco più di vent'anni. Era un'età importante. E anche il periodo lo era: la fine degli anni Sessanta, l'inizio dei Settanta. Un tempo in cui sembrava possibile costruire, inventare, mettersi in gioco. Tecnoal fu una delle iniziative che presero forma in quel periodo, non l'unica, ma quella che diede avvio a un percorso ancora in corso. La scelta dell'alluminio non fu casuale. Nel 1977 fare impresa nel nostro territorio significava vivere un periodo che oggi definirei magico.

Se confronto quegli anni con il presente, oggi, nelle condizioni attuali, non avrei mai iniziato la Tecnoal. Il mondo è cambiato completamente. Allora fare impresa era un'avventura che, nel novantanove per cento dei casi, riusciva. Oggi è cambiato il contesto, è cambiata la gestione, e forse allora era più semplice creare un'impresa. La vera sfida era capire da dove iniziare, quale fosse il primo passo giusto dentro un'attività nuova. Ma l'entusiasmo superava ogni incertezza. Era bello avviare un'impresa e farla crescere.

Non è nata solo Tecnoal. In quegli anni abbiamo avviato anche altre attività, e sono andate bene. Ricordo quell'inizio con gioia e passione. È stato il passaggio che ha portato Tecnoal dove è oggi e che ha dato vita ad altre realtà cresciute nel tempo. All'inizio ero affiancato da Giancarlo Paci. Eravamo ventenni. Oggi guida *Profiglass*, una grande azienda con centinaia di collaboratori. Abbiamo iniziato insieme, poi le nostre strade si sono divise. L'alluminio ha due grandi rami: i laminati e gli estrusi, io ho scelto di proseguire sugli estrusi, lui sulla laminazione.

A un certo punto ognuno ha seguito la propria visione. Anche le scelte di vita hanno inciso. Lui era profondamente legato al territorio. Io ho scelto di guardare oltre, di portare l'impresa verso la Repubblica di San Marino, dove oggi ha sede l'azienda madre, Alutitan. Tecnoal, in un certo senso, nasce anche da quella scelta. Decisioni diverse, risultati importanti per entrambi. Così è iniziata la mia avventura imprenditoriale negli anni Settanta. Si lavorava quindici, sedici ore al giorno. Erano ritmi massacranti, ma l'ambiente era diverso.

Ci sono stati periodi in cui non si dormiva la notte: per i pensieri, per gli investimenti fatti, per i debiti contratti, per la preoccupazione di onorarli. Prendere decisioni che riguardano tante persone è sempre stato un passaggio delicato.

All'inizio l'impresa era a guida unica. Le scelte erano dirette, immediate, concentrate in una sola figura. Era un altro tempo.

Oggi il processo è diverso: esistono Consigli di Amministrazione, momenti di confronto, analisi condivise. La decisione si costruisce nel dialogo, si valuta, si pondera. Il sistema è più equilibrato, probabilmente anche più corretto, ma inevitabilmente meno reattivo. Alla fine, però, qualcuno deve firmare.

**“Prendere decisioni
che riguardano tante
persone è sempre
stato un passaggio
delicato.**

E chi firma si assume la responsabilità. Non ho mai vissuto la firma come un salto nel vuoto. Quando firmo, so cosa sto firmando: il documento è stato studiato, discusso, approfondito. Il rischio sta prima, nel percorso che porta alla decisione, non nel gesto finale. Paradossalmente, era più rischioso un tempo, quando si decideva e si firmava senza un confronto strutturato. Nel 1991-92, con la caduta del comunismo, si aprì una nuova fase. Ho iniziato a lavorare nel mercato russo, ho viaggiato molto, ho costituito società produttive simili a quelle che avevo qui.

Firmavo documenti bilingue, in italiano e in russo, decidendo in prima persona contenuti e condizioni. Non avevo consulenti fiscali o avvocati al mio fianco. La firma era immediata, senza grandi consultazioni. È stata una parentesi durata dieci anni. Oggi non sarebbe più possibile. Ho vissuto un'epoca che non esiste più.

La solitudine dell'imprenditore esiste davvero. È quasi una conseguenza dell'impresa stessa. Ho visto molti imprenditori della mia età perdere, nel tempo, le amicizie profonde. Restano conoscenze, frequentazioni, rapporti formali. Ma l'amicizia, quella che richiede presenza e tempo, si affievolisce. Fare impresa significa non poter offrire agli altri quella continuità che l'amicizia richiede. E così, senza accorgersene, ci si ritrova più marginali nei rapporti personali. Nel mio percorso ci sono stati incontri decisivi. Il primo è stato quello con Paci Giancarlo. Insieme abbiamo costituito la prima azienda, poi la seconda, poi la terza. In quel cammino è nata Tecnoal. Un altro incontro determinante è stato con Tino Bruschi, fondatore negli anni Settanta a San Marino della Alfa Lum. Se sono cresciuto nel mio settore lo devo molto anche a lui.

E questo vale anche per il mio ex socio, perché all'epoca la

Profiglas ancora non esisteva. Il terzo incontro decisivo è legato al mercato della Federazione Russa, tra il 1991 e il 2000. Una persona mi ha introdotto, accompagnato, sostenuto. Senza di lui non avrei sviluppato quel mercato né quei progetti. In cinquantasei anni di impresa posso dirlo con chiarezza: senza quei tre incontri non avrei fatto gran parte di ciò che ho fatto.

Con la Russia siamo andati avanti per anni. Era un mercato difficile, quasi un far west. Molti sono rientrati con le ossa rotte. Io ho costituito due aziende, una nell'attuale Federazione Russa e una in Ucraina, nel settore dell'estrazione dell'alluminio. Le ho portate avanti finché è stato possibile.

“La solitudine dell'imprenditore esiste davvero. È quasi una conseguenza dell'impresa stessa.

Quando ho capito che non era più sostenibile gestirle con i soci locali, ho ceduto le partecipazioni e sono rientrato. Bisogna sapere quando è il momento di andarsene. Se non lo fai tu, lo fanno gli altri al posto tuo. Quanto al clima interno, conta più della sola competenza tecnica. Anche qui le epoche fanno la differenza. Mi considero un autodidatta: ho vissuto l'azienda in prima persona, dentro lo stabilimento, anche quindici ore al giorno. L'imprenditore era presente in ogni passaggio, seguiva produzione, sviluppo, clientela.

Oggi non è più così. E in parte è giusto. Un'azienda si costruisce mettendo nei ruoli chiave persone competenti, capaci di portarla avanti. Non può più dipendere da una sola figura. Se manca la persona giusta nel posto giusto, l'azienda non gira.

È una struttura che vive di collaborazione, confronto continuo, responsabilità distribuite. Il cambiamento è questo: prima tutto era concentrato in uno, oggi l'impresa è un team. E proprio per questo il clima diventa decisivo. Senza fiducia e collaborazione, la competenza tecnica da sola non basta

“Senza fiducia e collaborazione, la competenza tecnica da sola non basta.

Quando entra un giovane in azienda, spero che trovi questo: un ambiente dove si lavora insieme, ci si confronta, si cresce. Oggi un ragazzo può partire dalla base e costruirsi un percorso fino a ruoli importanti. Le opportunità ci sono. Eppure qualcosa è cambiato.

Recentemente, durante un pranzo aziendale, abbiamo premiato alcuni collaboratori che avevo assunto quando avevano diciotto anni e io ero poco più che ventenne. Oggi sono andati in pensione. Rivederli dopo quarant'anni di lavoro insieme è stata una gioia difficile da spiegare. Quelle sono le soddisfazioni che danno senso all'impresa. Noi siamo cresciuti in condizioni diverse. C'era il sacrificio, la necessità di costruire quasi da zero, con obiettivi economici e professionali molto chiari. Era uno stimolo forte. Oggi quel tipo di sacrificio non esiste più nello stesso modo e cambiano anche le motivazioni.

Il turnover è alto: c'è chi resta quarant'anni e chi tre giorni.

I giovani sono preparati, più di quanto fossi io alla loro età. Culturalmente sono avanti ma le condizioni di partenza sono diverse. Quando ho iniziato non esisteva il cellulare: si comunicava con la telescrivente.

Ne conservo ancora una, enorme.

Con la Russia lavoravamo così, perché il telefono spesso non funzionava. Poi è arrivato il fax, poi internet. Oggi le risposte sono immediate. A vent'anni, invece, dovevi cercarledentro di te. I valori che ho sempre portato avanti e continuo a mantenere sono semplici: creare un ambiente sano, con rapporti chiari, dire ciò che penso, nel bene e nel male, offrire un contesto solido e, quando serve, esserci.

Un tempo l'imprenditore faceva anche da psicologo; oggi esistono professionisti, ma il rapporto umano resta centrale. Anche in un'azienda grande bisogna entrare in fabbrica, parlare, ascoltare, conoscere le persone.

Il lavoro di un imprenditore non è solo organizzazione o delega. È presenza.

Le macchine si rinnovano, le tecnologie cambiano, oggi si parla di intelligenza artificiale.

Ma dentro una fabbrica restano le persone.

Sono loro a dare continuità all'impresa, senza di loro, nessuna tecnologia è sufficiente.