



BIZNES RYBNY NA SKALĘ GLOBALNĄ

BOGUSŁAW KOWALSKI ZACZYNAŁ OD MAŁEGO SKLEPU W WEJHEROWIE, A DZIŚ WSPIERA ROZWÓJ GLOBALNEJ GRUPY CAPTAIN FRESH, NOTUJĄCEJ MILIARDOWE OBROTY. SUKCES W BRANŻY RYBNEJ ZAWDZIĘCZA INNOWACJOM, ODWADZE W PODEJMOWANIU DECYZJI I STRATEGICZNYM PARTNERSTWOM



►► BOGUSŁAW KOWALSKI, prezes Koral, współdziałowiec Captain Fresh był gościem Kanapy Forbesa. Udzielił wywiadu Katarzynie Dębek, redaktor naczelnej Forbesa.

Pana historia jest bardzo Forbes'owa, w stylu American dream. Zbudował pan Graala tak naprawdę od jednego maleńkiego sklepu w Wejherowie do gigantycznej grupy o przychodach 1,5 mld zł. Dziś jest pan częścią międzynarodowej grupy Captain Fresh. Jak wyglądały początki? **BOGUSŁAW KOWALSKI:** Firma powstała w 1989 r., w czasie dużych przeobrażeń gospodarczych w Polsce. Nie planowałem wtedy budowy wielkiej organizacji. To miał być po prostu sposób na życie. Zaczynałem jako właściciel niewielkiego sklepu, a firma rosła, bo wprowadzaliśmy rozwiązania, które były wtedy innowacyjne. Ale to pozwoliło nam w miarę szybko uzyskać pozycję lidera najpierw w sprzedaży konserw rybnych, potem innych produktów rybnych. I to się po prostu rozwijało samoistnie i nie sposób było nas zatrzymać. Z czasem mu-

siałem dostosowywać organizację i kulturę firmy, kierując się wartościami, które od początku były dla mnie fundamentem, a które miały duży wpływ na ten sukces.

Korzystał pan w rozwoju Graala z wielu instrumentów, jak przejęcia, wejście na giełdę czy współpraca z funduszami. Skąd czerpał pan odwagę i czego uczył przez te lata? Na początku musiałem sam ryzykować i wyciągać wnioski z błędów, a następnie szukać rozwiązań, które byłyby najbardziej korzystne dla rozwoju firmy. W tym czasie wszyscy się uczyliśmy, bo nie mieliśmy wzorców, nie mieliśmy doświadczenia i nie mieliśmy nawet kogo zapytać. Później, kiedy wprowadzałem firmę na giełdę, oczywiście korzystałem z pomocy doradców. Bez nich nie można podejmować bardzo istotnych kroków.

FOT. MATERIAŁY PRASOWE

Przełomowy moment to sprzedaż firmy. Z jednej strony pojawił się duży majątek, z drugiej – wejście do akcjonariatu międzynarodowej spółki. Kiedy i dlaczego zdecydował się pan na założenie fundacji rodzinnej?

O fundacji zacząłem myśleć wiele lat temu, głównie dlatego, że mam dużą rodzinę, w tym sześcioro dzieci. I naturalnie pojawiły się pytania: co dalej, jak zabezpieczyć przyszłe pokolenia? Myślę tu nie tylko o moich dzieciach, ale też o kolejnych generacjach. Chodziło z jednej strony o to, by majątek nie został roztrwoniony, bo różnie w życiu bywa, a z drugiej, by rodzina mogła z niego korzystać. Planowałem utworzenie fundacji jeszcze w czasach, gdy w Polsce nie było takiej możliwości. Jeździłem wtedy po Europie, rozmawiałem z wieloma doradcami i rozważałem fundację zagraniczną. Ale nie w celach optymalizacji podatkowej, tylko z myślą o sukcesji i utrzymaniu wspólnoty majątkowej. Gdy w Polsce pojawiła się już możliwość założenia fundacji, byłem jednym z pierwszych, którzy złożyli wnioski. Po dwóch czy trzech miesiącach sąd wydał decyzję o jej rejestracji.

Sprzedaż firmy oznaczała pojawienie się dużego majątku, ale wciąż jest pan aktywny biznesowo. To wymaga odpowiedniej organizacji i doradztwa, także w obszarze wealth management. Z jakich doradców korzystał pan w przełomowym momencie? Kto pana wspiera obecnie?

Operacyjnie jestem nadal zaangażowany w biznes, podobnie jak część moich dzieci. Nie mamy czasu, by samodzielnie zajmować się inwestowaniem majątku zgromadzonego w fundacji. W biznesie rybnym opieram się na własnej wiedzy i wsparciu współpracowników. Ale jeśli chodzi o pomnażanie majątku, który jest zdeponowany w fundacji, w 100 proc. korzystamy z doradców zewnętrznych. Od lat współpracuję z Bankiem BNP Paribas. Jeszcze przed sprzedażą firmy miałem już pewien majątek, który inwestowałem w różne instrumenty finansowe, korzystając ze wsparcia doradców BNP Paribas Wealth Management. Wszystko z dobrymi rezultatami. Dlatego teraz, gdy działa fundacja, nadal inwestujemy korzystając z oferty i wsparcia Banku BNP Paribas.

Był pan właścicielem Graala, a dziś rozwija firmę Koral, która działa w ramach globalnej, indyjskiej grupy. Jakie są dalsze plany dla Korala? Jak ma wyglądać ten biznes i jak układa się współpraca oraz powiązania z międzynarodową grupą?

Graala sprzedaliśmy przy obrotach rzędu 1,7 mld zł, co w branży spożywczej jest znaczącą skalą. Grupa składała się z kilku segmentów. Wraz z partnerem, funduszem private equity,

sprzedaliśmy część aktywów, a częściowo pozostaliśmy w biznesie, konwertując udziały na akcje większej, międzynarodowej grupy. Captain Fresh to firma indyjska, ale w praktyce globalna. Ponad 50 proc. udziałów mają fundusze private equity z USA, Japonii, Indii i Europy. Grupa notuje dziś ok. 1 mld dol. obrotu i dynamicznie rośnie. Mam dużą satysfakcję, że uczestniczę w jej budowaniu, bo Captain Fresh istnieje dopiero od 2020 r. Kupujemy kolejne firmy w Europie, Azji i USA. Na zakończenie 2025 r. zaplanowane były dwie akwizycje, a na początku 2026 r. dwie kolejne. W I kwartale 2026 r. planowane jest także wejście grupy na giełdę w Bombaju, trzeci największy parkiet na świecie.

Plany są bardzo ambitne. Można powiedzieć, że nie zwalnia pan tempa. Graal to był tylko krótki postój na drodze do rozwoju?

Nie wiem, czy można to nazwać krótkim postojem. Mam pewne doświadczenie w akwizycji. Gdzieś później przeczytałem, że 70 proc. akwizycji na świecie jest nieudanych, a ja zrobiłem osiem w latach 2005-2008.

Zastanawia fenomenem branży rybnej w Polsce. Polacy wciąż jedzą stosunkowo mało ryb, za to mamy fantastyczne firmy działające w tym sektorze. Skąd ten paradoks?

Polska to rzeczywiście fenomen. Pod względem produkcji ryb zajmujemy trzecie miejsce w Europie, a jednocześnie nasze krajowe spożycie jest wciąż niskie – ok. 13 kg na osobę rocznie. To niewiele, średnia światowa wynosi 23 kg. Hiszpania to 45 kg, Francja – 44 kg, Portugalia – 53 kg, Islandia 88 kg czy Malediwy ze 165 kg. Na tym tle wypadamy naprawdę skromnie. Jednocześnie nasza produkcja jest wyjątkowo nowoczesna. Wchodząc w duże inwestycje, od razu stawialiśmy na najnowsze technologie i rozwiązania, często przy wsparciu funduszy europejskich. Dzięki temu mogliśmy produkować taniej, szybciej i przy bardzo wysokiej jakości.

Planuje pan jeszcze jakieś decyzje strategiczne lub transakcje, które będą wymagały wsparcia zewnętrznych doradców managementu, private bankingu?

Cały czas to robię. Moje życie biznesowe podzielone jest na dwie części. Pierwsza to działalność operacyjna, w której jestem bardzo zaangażowany razem z częścią mojej rodziny, a druga to zarządzanie prywatnymi środkami. W tym drugim obszarze w pełni korzystam i nadal będę korzystać z doradców przy inwestycjach. ●

►► www.bnpparibas.pl/wealthmanagement