

Niniejszy dokument został zatwierdzony Uchwałą Zarządu Green Zebras S.A. nr 01/05/2026 z dnia 12 maja 2026 roku w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Spółki na lata 2026-2030.

Green Zebras S.A.

Strategia Rozwoju Spółki na lata 2026-2030

1.	WIZJA I MISJA.....	2
2.	RYNKOWE FUNDAMENTY STRATEGII	2
3.	WYBRANE OBSZARY TERAPEUTYCZNE	4
4.	WYBRANE OBSZARY TECHNOLOGICZNE	5
5.	MODEL BIZNESOWY.....	5
6.	STRATEGIA POZYSKIWANIA PROJEKTÓW	7
7.	KRYTERIA WYBORU PROJEKTÓW.....	7
8.	FINANSOWANIE.....	8
9.	POLITYKA INFORMACYJNA	9
10.	KOMERCJALIZACJA	9

1. Wizja i misja

Wizją spółki jest budowa silnej pozycji na globalnym rynku weterynaryjnym poprzez rozwój innowacyjnych rozwiązań terapeutycznych i diagnostycznych dla zwierząt towarzyszących, odpowiadających na istotne i niezaspokojone potrzeby rynkowe.

Misją spółki jest dostarczanie rozwiązań odpowiadających na istniejące potrzeby rynku weterynaryjnego w obszarze produktów leczniczych i diagnostyki, wspierających poprawę zdrowia oraz jakości życia zwierząt towarzyszących (psy, koty oraz konie). Spółka koncentruje się na tworzeniu produktów leczniczych i narzędzi diagnostycznych zwiększających skuteczność terapii, ograniczających działania niepożądane, wydłużających życie zwierząt oraz poprawiających komfort ich życia. Działania te stanowią odpowiedź na kluczowe trendy kształtujące rozwój współczesnego rynku weterynaryjnego.

Celem biznesowym spółki jest komercjalizacja projektów lekowych oraz diagnostycznych na etapie rozwoju, zapewniającym optymalną relację pomiędzy poniesionymi nakładami a korzyściami osiąganymi w procesie komercjalizacji. Kluczowym elementem realizacji strategii jest wybór projektów komplementarnych względem długoterminowych strategii rozwoju największych światowych firm weterynaryjnych, co istotnie zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu biznesowego.

2. Rynkowe fundamenty strategii

Długoterminowa strategia spółki została zdefiniowana w oparciu o czynniki rynkowe, które w najbliższych latach będą sprzyjały inwestycjom w branży weterynaryjnej. W szczególności należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- postępującą humanizację („uczłowieczanie”) zwierząt domowych, przejawiającą się traktowaniem ich jak członków rodziny, co powoduje wzrost oczekiwań opiekunów w zakresie diagnostyki, leczenia, żywienia i szeroko rozumianej opieki nad zwierzętami, a także zwiększa gotowość do ponoszenia coraz wyższych wydatków na ich dobrostan,
- wydłużanie życia zwierząt towarzyszących dzięki postępom w diagnostyce i leczeniu, dzięki czemu coraz większego znaczenia nabierają choroby wieku podeszłego, takie jak schorzenia onkologiczne, kardiologiczne czy nefrologiczne. Jednocześnie rośnie znaczenie kompleksowego podejścia do zdrowia starszych zwierząt, stanowiącego odpowiednik geriatry w medycynie ludzkiej,
- systematyczny rozwój medycyny ludzkiej, który buduje świadomość opiekunów zwierząt w zakresie nowych możliwości diagnostycznych i terapeutycznych. Wymusza

to na firmach weterynaryjnych wdrażanie nowoczesnych produktów i metod umożliwiających szybszą oraz łatwiej dostępną diagnostykę, rozwój zaawansowanych terapii, w tym biotechnologicznych, wydłużanie efektu terapeutycznego, ograniczanie działań niepożądanych oraz dostosowywanie formulacji do specyfiki rynku weterynaryjnego,

- utrzymujący się wzrost rynku weterynaryjnego, wynikający m.in. z rosnącej liczby zwierząt towarzyszących oraz zwiększających się wydatków na ich utrzymanie i leczenie. W Unii Europejskiej dodatkowym czynnikiem wzrostu pozostaje relatywnie niższy odsetek gospodarstw domowych, w których żyją zwierzęta domowe – dotyczy to mniej niż 50% gospodarstw, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych odsetek ten wynosi około dwóch trzecich,
- spadek dzietności w krajach wysokorozwiniętych, który z perspektywy społecznej i psychologicznej zwiększa znaczenie zwierząt towarzyszących w życiu gospodarstw domowych,
- wciąż stosunkowo niski odsetek zwierząt domowych objętych stałą opieką weterynaryjną w krajach rozwijających się, szczególnie w Europie Środkowo-Wschodniej. Wraz ze wzrostem poziomu życia społeczeństw należy oczekiwać dalszego wzrostu korzystania z usług weterynaryjnych,
- rosnącą konkurencją pomiędzy firmami weterynaryjnymi, która będzie stymulowała aktywność w obszarze fuzji i przejęć. Większe firmy będą dążyły do budowania przewagi konkurencyjnej poprzez uzyskiwanie dostępu do innowacyjnych produktów oraz współpracę z wyspecjalizowanymi, mniejszymi podmiotami,
- postępującą specjalizacją rynku weterynaryjnego, przejawiającą się rosnącym znaczeniem zaawansowanej diagnostyki, leczenia specjalistycznego oraz terapii dedykowanych konkretnym jednostkom chorobowym. Weterynaria coraz bardziej upodabnia się do medycyny ludzkiej, co zwiększa zapotrzebowanie na nowoczesne i wysoko wyspecjalizowane rozwiązania terapeutyczne,
- rosnące oczekiwania opiekunów zwierząt oraz organów regulacyjnych w zakresie bezpieczeństwa i skuteczności terapii, prowadzące do zwiększonego zapotrzebowania na produkty o wyższym profilu bezpieczeństwa, ograniczonej liczbie działań niepożądanych oraz potwierdzonej skuteczności klinicznej,
- działania legislacyjne podejmowane przez Unię Europejską, wspierające rozwój innowacji w weterynarii, w tym m.in. poprzez uruchomienie tzw. *piaskownicy regulacyjnej* (ang. *regulatory sandbox*), ułatwiającej testowanie i wprowadzanie po raz pierwszy nowych terapii.

Powyższe czynniki sprawiają, że starannie wyselekcjonowany projekt, wpisujący się w perspektywiczne obszary terapeutyczne, zgodny ze strategiami rozwoju największych światowych firm weterynaryjnych, oparty na silnej ochronie własności intelektualnej oraz od początku rozwijany zgodnie z wymogami regulacyjnymi i standardami oczekiwanymi przez

globalnych partnerów branżowych, ma wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu rynkowego.

3. Wybrane obszary terapeutyczne

Spółka w pierwszej kolejności koncentruje się na realizacji projektów należących do następujących obszarów terapeutycznych:

- onkologia,
- kardiologia,
- nefrologia,
- geriatrya.

Powyższe obszary zostały wybrane na podstawie rozmów z lekarzami weterynarii i ekspertami branżowymi, analiz rynkowych, analiz strategii największych firm weterynaryjnych oraz doświadczeń własnych kadry zarządzającej spółką. Charakteryzują się one wysokim poziomem niezaspokojonych potrzeb rynkowych oraz rosnącym znaczeniem dla rynku weterynaryjnego, wynikającym w dużej mierze z wydłużającego się średniego czasu życia zwierząt towarzyszących.

Jednocześnie obszary te cechują się wysoką wartością terapeutyczną i długoterminowym znaczeniem klinicznym, związanym z przewlekłym charakterem leczonych schorzeń oraz koniecznością wieloletniego prowadzenia terapii. Wyróżniają się również relatywnie wysokimi barierami wejścia, wynikającymi ze stopnia skomplikowania diagnostyki, potrzeby opracowywania specjalistycznych terapii oraz wysokich wymagań regulacyjnych.

Przewlekły charakter leczenia, w połączeniu z rosnącą gotowością opiekunów do finansowania nowoczesnych terapii, sprawia ponadto, że segmenty te posiadają wysoki potencjał komercyjny i marżowy, pozostając jednocześnie jednymi z najbardziej perspektywicznych kierunków rozwoju współczesnego rynku weterynaryjnego.

Wraz ze wzrostem skłonności opiekunów do ponoszenia kosztów leczenia zwierząt oraz nasilaniem się problemów zdrowotnych u psów dojrzałych i w wieku geriatrycznym, wskazane obszary terapeutyczne będą zyskiwały na znaczeniu i należały do najszybciej rozwijających się segmentów rynku weterynaryjnego. W konsekwencji będą one przyciągały uwagę największych uczestników rynku oraz wpływały na kierunki ich rozwoju strategicznego.

Spółka nie wyklucza realizacji projektów z innych obszarów terapeutycznych, takich jak immunologia i choroby zapalne, leczenie bólu przewlekłego czy choroby metaboliczne, jeżeli

pojawi się wyraźne uzasadnienie strategiczne i biznesowe dla ich rozwoju. Wskazane obszary terapeutyczne nie stanowią zatem katalogu zamkniętego.

Spółka prowadzi stały, systemowy i cykliczny monitoring rynku weterynaryjnego oraz analizę potrzeb największych globalnych firm z branży, wykorzystując sprawdzoną metodykę identyfikacji, doboru i oceny projektów o wysokim potencjale komercjalizacyjnym. Podejście spółki ma charakter selektywnie oportunistyczny i zakłada aktywne wyszukiwanie projektów odpowiadających zarówno na niezaspokojone potrzeby rynkowe, jak i wpisujących się w strategię rozwoju światowych liderów rynku weterynaryjnego, co zwiększa prawdopodobieństwo ich przyszłej komercjalizacji. Dzięki posiadanemu know-how spółka zamierza systematycznie i regularnie rozwijać oraz poszerzać swoje portfolio produktowe, budując docelowo trwałą platformę rozwojową opartą na większej liczbie projektów.

4. Wybrane obszary technologiczne

W odniesieniu do obszarów technologicznych spółka prowadzi działalność bez preferencji względem określonych platform technologicznych. Oznacza to, że analizowane i rozwijane będą zarówno projekty oparte na nowoczesnych rozwiązaniach biotechnologicznych, jak i klasycznych technologiach chemicznych.

Istotnym kryterium wyboru projektów będzie ich innowacyjność, rozumiana przede wszystkim jako wykorzystanie technologii dotychczas niedostępnych w branży weterynaryjnej lub stosowanych w ograniczonym zakresie. Podejście to powinno umożliwić budowanie istotnej przewagi konkurencyjnej względem obecnie stosowanych metod diagnostycznych i terapeutycznych, a tym samym zwiększać atrakcyjność projektów dla największych globalnych firm weterynaryjnych.

Spółka nie przewiduje realizacji projektów związanych z wykorzystaniem komórek macierzystych.

5. Model biznesowy

Spółka prowadzi działalność w modelu *virtual biotech*. Oznacza to rozwój projektów badawczo-rozwojowych bez posiadania własnego zaplecza laboratoryjnego i produkcyjnego, przy jednoczesnym skoncentrowaniu działalności na zarządzaniu projektami, strategii rozwoju oraz tworzeniu i rozwijaniu aktywów własności intelektualnej.

Wybrany model działalności zapewnia wysoką efektywność kosztową poprzez ograniczenie kosztów stałych i zmniejszenie koniecznych nakładów inwestycyjnych. Jednocześnie umożliwia sprawniejszą realizację projektów dzięki wykorzystaniu wyspecjalizowanych usług zewnętrznych, co powinno wspierać prowadzenie projektów zgodnie z zakładanymi harmonogramami. W konsekwencji zdecydowana większość środków pozyskiwanych od inwestorów będzie przeznaczana bezpośrednio na realizację prac badawczo-rozwojowych.

Realizacja projektów będzie odbywała się we współpracy z wyspecjalizowanymi podmiotami zewnętrznymi, w tym firmami typu CRO oraz CMO/CDMO, a także przy wsparciu doradców branżowych i regulacyjnych. Model ten zapewnia spóźnie wysoką elastyczność operacyjną, dostęp do globalnych kompetencji oraz możliwość efektywnego skalowania działalności wraz z rozwojem portfela projektów.

Docelowo spółka planuje równoległe prowadzenie od dwóch do czterech projektów badawczo-rozwojowych. Taki zakres działalności pozwala na efektywną dywersyfikację ryzyka projektowego przy jednoczesnym zachowaniu kontroli nad kosztami oraz możliwości koncentracji zasobów na najbardziej perspektywicznych projektach.

Rozwój projektów będzie prowadzony etapowo, w oparciu o osiągnięcie kolejnych kamieni milowych o charakterze naukowym, regulacyjnym i biznesowym. Takie podejście pozwoli na bieżącą ocenę potencjału poszczególnych projektów, efektywne zarządzanie ryzykiem oraz optymalizację alokacji kapitału poprzez koncentrację zasobów na najbardziej perspektywicznych aktywach.

Strategia spółki zakłada rozwój projektów badawczo-rozwojowych do etapu badań klinicznych, a następnie ich komercjalizację poprzez współpracę z partnerami branżowymi. Spółka nie planuje samodzielnego prowadzenia pełnego procesu rejestracyjnego produktów przed regulatorami rynku farmaceutycznego.

Spółka planuje wykorzystywanie narzędzi opartych na sztucznej inteligencji (AI) w procesie identyfikacji, projektowania i optymalizacji projektów terapeutycznych oraz diagnostycznych. Zastosowanie rozwiązań AI może zwiększać efektywność procesu badawczo-rozwojowego poprzez skrócenie czasu analiz, ograniczenie kosztów wczesnych etapów rozwoju projektów oraz zwiększenie prawdopodobieństwa identyfikacji najbardziej perspektywicznych kandydatów terapeutycznych i diagnostycznych. Narzędzia AI mogą również wspierać proces podejmowania decyzji dotyczących selekcji, priorytetyzacji i dalszego rozwoju projektów. W ocenie spółki wykorzystanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji będzie w kolejnych latach stanowiło istotny element nowoczesnych procesów badawczo-rozwojowych w sektorze weterynaryjnym.

Spółka nie prowadzi działalności inwestycyjnej, a wszystkie pozyskiwane projekty będą rozwijane jako projekty własne. Podejście to ma na celu maksymalizację wartości dla

akcjonariuszy poprzez budowę i rozwój własnych aktywów intelektualnych. Jednocześnie spółka dopuszcza możliwość tworzenia grupy kapitałowej, w tym spółek zależnych, do których poszczególne projekty mogą być wnoszone aportem w celu pozyskiwania finansowania również na rynku pozagiełdowym.

6. Strategia pozyskiwania projektów

Spółka zakłada pozyskiwanie projektów badawczo-rozwojowych poprzez współpracę z ośrodkami naukowymi, grupami badawczymi oraz firmami biotechnologicznymi, zarówno w kraju, jak i za granicą.

Spółka będzie poszukiwała zarówno projektów dedykowanych bezpośrednio rynkowi weterynaryjnemu, jak i projektów rozwijanych pierwotnie z myślą o rynku medycyny ludzkiej, które mogą zostać zaadaptowane do zastosowań weterynaryjnych. W wielu przypadkach projekty rozwijane dla rynku ludzkiego mogą współdzielić z projektami weterynaryjnymi etap przedkliniczny obejmujący badania *in vitro* oraz *in vivo*. Oznacza to możliwość wykorzystania tego samego pakietu danych, wyników badań oraz doświadczeń zdobytych w trakcie rozwoju projektu jednocześnie dla zastosowań ludzkich i weterynaryjnych.

Firmy biotechnologiczne skoncentrowane na rynku medycyny ludzkiej zasadniczo nie są zainteresowane równoległym rozwojem projektów weterynaryjnych, co stwarza dla spółki możliwość pozyskiwania atrakcyjnych projektów. Dodatkową motywacją do współpracy w takim modelu, poza potencjalnymi korzyściami ekonomicznymi wynikającymi z przyszłej komercjalizacji, może być możliwość uzyskania przez partnerów dostępu do wyników badań prowadzonych w obszarze weterynarii, które z uwagi na krótszy czas realizacji mogą wspierać rozwój projektów przeznaczonych na rynek medycyny ludzkiej.

Spółka dopuszcza również możliwość realizacji projektów samodzielnie od podstaw. W takim przypadku możliwa będzie współpraca z ośrodkami naukowymi oraz partnerami badawczymi w formule konsorcjów lub innych modeli współpracy projektowej.

7. Kryteria wyboru projektów

Obligatoryjnymi kryteriami wyboru projektów są:

- dopasowanie projektu do wyraźnej i niezaspokojonej potrzeby rynkowej, zwiększające prawdopodobieństwo zainteresowania ze strony branży weterynaryjnej oraz potencjalnych partnerów komercyjnych,

- zgodność projektu z kierunkami rozwoju największych globalnych firm weterynaryjnych,
 - silna i egzekwowalna ochrona własności intelektualnej oraz przejrzysta sytuacja właścicielska w tym obszarze, umożliwiające bezpieczny rozwój projektu i współpracę z podmiotami trzecimi,
 - wykonalność technologiczna projektu, rozumiana jako możliwość jego realizacji przy wykorzystaniu istniejącej i certyfikowanej infrastruktury badawczej oraz produkcyjnej,
 - racjonalna i przewidywalna ścieżka regulacyjna umożliwiająca efektywny rozwój projektu,
 - wyraźna przewaga konkurencyjna wynikająca z innowacyjności rozwiązania, zwiększająca potencjał komercjalizacyjny projektu oraz ograniczająca ryzyko bezpośredniej konkurencji rynkowej,
 - możliwość zdefiniowania precyzyjnej, opartej na kamieniach milowych ścieżki rozwoju projektu,
 - atrakcyjny potencjał rynkowy i komercyjny projektu.
-

8. Finansowanie

Podstawowym źródłem finansowania działalności spółki i realizowanych projektów są kapitały własne.

W przyszłości istotnym lub jedynym źródłem finansowania będą przychody wynikające z umów partneringowych, licencyjnych oraz komercjalizacji rozwijanych projektów. Model ten może obejmować zarówno płatności typu *upfront*, płatności za osiągnięcie kolejnych kamieni milowych, jak i udział w przyszłych przychodach generowanych przez rozwijane produkty.

Finansowanie poszczególnych projektów może być realizowane etapowo, w zależności od osiągnięcia kolejnych kamieni milowych.

Uzupełniająco spółka będzie aktywnie ubiegała się o pozyskiwanie środków z dotacji i grantów. Dopuszcza się również możliwość pozyskiwania finansowania publicznego w ramach konsorcjów tworzonych wspólnie z ośrodkami naukowymi oraz partnerami badawczymi.

Dodatkowym źródłem finansowania mogą być środki pochodzące od inwestorów typu seed oraz venture capital. W tym kontekście spółka nie wyklucza tworzenia grupy kapitałowej, w ramach której poszczególne projekty oraz związana z nimi własność intelektualna będą wnoszone aportem do spółek celowych niebędących podmiotami publicznymi. Model ten ma umożliwić pozyskiwanie finansowania również poza rynkiem giełdowym, w tym od wyspecjalizowanych inwestorów branżowych i funduszy venture capital.

9. Polityka informacyjna

Spółka deklaruje prowadzenie transparentnej, odpowiedzialnej i aktywnej polityki informacyjnej wobec akcjonariuszy, inwestorów oraz mediów. Celem polityki informacyjnej będzie budowa długoterminowych relacji opartych na wiarygodności, przewidywalności oraz wysokiej jakości komunikacji z rynkiem. Komunikacja spółki będzie dostosowana do etapu rozwoju realizowanych projektów oraz obowiązujących wymogów regulacyjnych rynku kapitałowego.

Działania komunikacyjne będą realizowane przy wsparciu wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych świadczących usługi z zakresu public relations (PR) oraz investor relations (IR). Spółka będzie zapewniała uczestnikom rynku regularny dostęp do informacji dotyczących prowadzonej działalności, w szczególności poprzez organizację cyklicznych webinarów, udział w wydarzeniach inwestorskich i giełdowych oraz bieżącą komunikację dotyczącą postępów w realizacji projektów i osiągnięcia kolejnych kamieni milowych.

Spółka zamierza również prowadzić działania edukacyjne wspierające zrozumienie specyfiki rynku weterynaryjnego oraz procesów badawczo-rozwojowych charakterystycznych dla branży biotechnologicznej.

10. Komerccjalizacja

Komerccjalizacja rozwijanych projektów będzie następowała po uzyskaniu pierwszych wyników dotyczących bezpieczeństwa i skuteczności na gatunku docelowym, w tym w ramach badań przedklinicznych, pilotażu klinicznego lub po uzyskaniu wyników badania klinicznego.

W ocenie spółki najbardziej efektywnym momentem komercjalizacji projektów, z perspektywy relacji potencjalnych korzyści do poniesionych nakładów oraz maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, jest etap po uzyskaniu danych dotyczących bezpieczeństwa i skuteczności na gatunku docelowym, w szczególności po przeprowadzeniu pilotażu klinicznego lub badania klinicznego. Na tym etapie poziom ryzyka projektowego ulega istotnemu ograniczeniu przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego potencjału wzrostu wartości projektu.

Spółka nie planuje samodzielnego prowadzenia pełnego procesu rejestracyjnego produktów leczniczych ani ich wprowadzania do obrotu. Preferowanym modelem komercjalizacji będzie sprzedaż projektów, zawieranie umów partneringowych oraz udzielanie licencji globalnym

firmom weterynaryjnym. Wybór modelu komercjalizacji będzie uzależniony od charakterystyki projektu, sytuacji rynkowej oraz zainteresowania potencjalnych partnerów.

Preferowanymi obszarami geograficznymi komercjalizacji rozwijanych projektów będą Stany Zjednoczone oraz Unia Europejska. W związku z tym Spółka zamierza prowadzić projekty przede wszystkim zgodnie z wymogami amerykańskiej Agencji Żywności i Leków (U.S. Food and Drug Administration, FDA) oraz Europejskiej Agencji Leków (European Medicines Agency, EMA). Wybór docelowego rynku dla poszczególnych projektów będzie dokonywany z uwzględnieniem ich specyfiki technologicznej oraz potencjału rynkowego.

dr inż. Ewelina Pawlus-Czerniejewska

Prezes Zarządu

dr inż. Paweł Wielgus

Członek Zarządu
