



MAERSK

MAERSK GROUP ÅRSMAGASIN

2014/2015



ÅRSMAGASIN

PÅ FORKANT MED EN VERDEN I FORANDRING

Få indblik i strategi, markeder og menneskene
bag Maersk Groups finansielle resultater



Forberedt på det nye oliescenarie
Det drastiske fald i oliepriser i 2014 viste, hvor vanskeligt det er at forudsige markedets udvikling
S. 14

Brug af data skal optimere driften
Det hav af data, der genereres hver dag, ændrer den måde, Maersk Group driver forretning på
S. 18

Resultat for Maersk Group og forretningsområderne
herunder uddrag af det konsoliderede regnskab 2014
S. 46



Maersk Groups årsmagasin giver en oversigt over Maersk Groups aktiviteter og resultat i et overskueligt og brugervenligt format og er et supplement til årsrapporten 2014 for A.P. Møller - Mærsk A/S.

Publikationen er ikke et uddrag af den officielle årsrapport og er ikke aflagt efter reglerne i henhold til International Financial Reporting Standards (IFRS). Hensigten er heller ikke, at den skal fungere som en vejledning til Maersk Groups mulige fremtidige resultat. Visse udtalelser kan være fremadrettede udtalelser, som er baseret på nuværende forventninger, opfat- telser og formodninger vedrørende nuværende og fremtidige

forretningsstrategier og omgivelser, i hvilke Maersk Group vil have aktiviteter i fremtiden. Sådanne forventninger, opfattelser og formodninger kan vise sig at være eller ikke være korrekte og er underlagt en række kendte og ukendte risici og usikkerheder, der kan medføre, at de faktiske resultater og præstationer bliver væsentlig anderledes.

Publikationen er ikke en erstatning for årsrapporten 2014 og indeholder ikke alle de oplysninger, der er nødvendige for at give den samme fulde forståelse af Maersk Groups resultat, finan- sielle stilling og forventninger til fremtiden som årsrapporten 2014, der kan downloades fra www.maersk.com

S STRATEGI

En status fra bestyrelses-
formand og Group CEO
— side 6

Maersk Groups strategi
— side 8

Mod et førsteklasses
konglomerat
— side 10

Maersk Group forberedt
på det nye oliescenarie
— side 14

T TEKNOLOGI

Brug af data skal
optimere driften
— side 18

Robotter styrer ny
terminal i Rotterdam
— side 22

K KUNDER

Nye løsninger til
gamle handelsveje
— side 30

Kinesiske brands vil
være globale
— side 33

M MARKEDER

Potentialet i Liberia
— side 35

Indiens vækst flytter
ind i landet
— side 44

INDHOLDSFORTEGNELSE

F FINANS

Hoved- og nøgletal for
Gruppen og forretnings-
områderne
— side 2

Resultat for Maersk Group
og forretningsområderne
— side 46

M MENNESKER

Værdier i arbejde
— side 12

Maersk Group og
danskerne
— side 38

Flere indiske kvinder
bliver topledere
— side 42

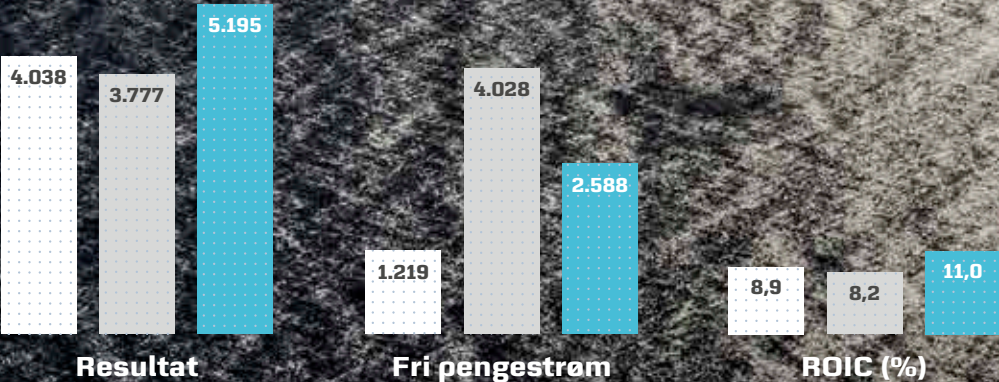
Maersk Groups resultat

HOVED- OG NØGLE- TAL FOR GRUPPEN OG FORRETNINGS- OMRÅDERNE

F Maersk Group leverede et stærkt finansielt resultat med et overskud på USD 5,2 mia. (USD 3,8 mia.), positivt påvirket af en avance på USD 2,8 mia. fra salget af Dansk Supermarked og andre avancer fra salg på USD 600 mio. (USD 145 mio.) delvis modsvaret af nettonedskrivninger på USD 3,0 mia. (USD 220 mio.), inklusive USD 1,7 mia. på de brasilianske olieaktiver. Afkastet af den investerede kapital (ROIC) udgjorde 11,0% (8,2%), og den frie pengestrøm udgjorde USD 2,6 mia. (USD 4,0 mia.).

☛ Sammenfatning for Maersk Group (USD mio.)

■ 2012 ■ 2013 ■ 2014



Udsigt over Maersk Groups oliefelter i den britiske del af Nordsøen.
Foto: Tom Lindboe

Sammenfatning for Maersk Group

I overensstemmelse med forventningerne steg det underliggende resultat med 33% til USD 4,5 mia. (USD 3,4 mia.), hovedsagelig som følge af et bedre resultat for Maersk Line, APM Terminals og Maersk Tankers.

Pengestrøm fra driftsaktiviteter var fortsat på et højt niveau med USD 8,8 mia. (USD 8,9 mia.), og nettopengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer steg til USD 6,2 mia. (USD 4,9 mia.), hovedsagelig som følge af levering af nybygninger til Maersk Drilling og Maersk Line samt flere oliefeltsudbygninger i Maersk Oil.

Omsætningen steg til USD 47,6 mia. (USD 47,4 mia.), primært som følge af større containermængder til lavere fragtrater samt en højere olieproduktionsandel til en lavere gennemsnitlig oliepris.

Den rentebærende nettogæld faldt med USD 3,9 mia. til USD 7,7 mia. (USD 11,6 mia. pr. 31. december 2013), positivt påvirket af frie pengestrømme på USD 2,6 mia. delvist modsvaret af udbytter på USD 1,3 mia. og tilbagekøb af aktier på USD 653 mio.

Egenkapitalen udgjorde USD 42,2 mia. (USD 42,5 mia.). Faldet skyldtes salget af Dansk Supermarked med USD 2,1 mia., tilbagekøb af aktier for USD 653 mio., valutakursreguleringer på USD 1,2 mia., sikring af fremtidige pengestrømme på USD 288 mio. og udbetalt udbytte på USD 1,3 mia. (USD 1,1 mia.). Faldet blev delvist opvejet af årets resultat på USD 5,2 mia.

Med en egenkapitalandel på 61,3% (57,1%) og en likviditetsreserve på USD 11,6 mia. (USD 13,6 mia.) er Maersk Group velforberedt og fast besluttet på at gennemføre sine langsigtede vækstambitioner og gribe de muligheder, der er i markederne, inden for forretningsområderne. •

Læs om forretningsområderne ›

Mere info

Kvartalstallene for Maersk Group for 2010-2014 kan ses på investor.maersk.com/financials.cfm

F **Sammenfatning
for forretnings-
områderne**

— Driftsmæssige resultater

Maersk Group er opdelt i fem forretningsområder. Nedenfor vises eksempler på resultater i 2014.

* Det underliggende resultat er lig med resultat af fortsættende aktiviteter eksklusiv nettovirkning af frasalg og nedskrivninger.



🔗 **Første olie fra Golden Eagle og Jack**
— Maersk Oil

Maersk Oils gennemsnitlige produktionsandel steg med 7% i 2014 til 251.000 boepd (235.000 boepd).

To nye felter kom i drift. Den første olie blev leveret fra Golden Eagle-feltet i den britiske del af Nordsøen i oktober. Dybvandsfeltet Jack i Den Mexicanske Golf i USA kom i drift i slutningen af 2014. I Kasakhstan begyndte opbygningen af produktion fra Dunga II-projektet i oktober 2014.

Underliggende resultat*
USD – 2014

1,0 mia.
1,1 mia. (2013)



🔗 **Etableret som et
kerneforretningsområde**
— APM Shipping Services

Forretningsområdet omfatter Maersk Supply Service, Maersk Tankers, Damco og Svitser.

De mest betydningsfulde begivenheder i 2014 omfattede salget af supertankerne til råolie (VLCC) og den efterfølgende lancering af en ny strategi i Maersk Tankers fokuseret på produkttankere. Endvidere investeringen i 11 skibe i Maersk Supply Service til en samlet værdi af mere end USD 1 mia.

Underliggende resultat*
USD – 2014

185 mio.
37 mio. (2013)

🔗 **Nye måder til forbedring
af rutenetværket**
— Maersk Line

Maersk Line søgte nye måder, hvorpå effektiviteten og rentabiliteten kunne forbedres, og i juli 2014 indgik Maersk Line en langtidskontrakt om deling af skibe (VSA) med Mediterranean Shipping Company (MSC) på Asien-Europa, Transatlanten og på Stillehavsruterne. Aftalen er trådt i kraft i januar 2015.

Maersk Line etablerede det nye Intra-Amerika rederi SeaLand i 2014 og påbegyndte drift i januar 2015.

På miljøområdet offentliggjorde Maersk Line i november 2014 et ambitiøst mål om at reducere CO₂-udledningen pr. container med 60% med udgangen af 2020 (sammenholdt med 2007). Det tidligere mål på en 40% reduktion blev nået i 2014.

Underliggende resultat*
USD – 2014

2,2 mia.
1,5 mia. (2013)



🔗 **Levering af fem nye borerigge**
— Maersk Drilling

Maersk Drilling tog levering af tre boreskibe, Maersk Viking, Maersk Valiant og Maersk Venturer, og to jack-up borerigge til hårde forhold, Maersk Intrepid og Maersk Interceptor, i 2014. I september frasolgte Maersk Drilling alle boreaktiviteter i Venezuela.

Alle Maersk Drillings 21 jack-up borerigge og flydende borerigge var på kontrakt i hele 2014 med et stærkt driftsresultat til følge.

Underliggende resultat*
USD – 2014

471 mio.
524 mio. (2013)



🔗 **Større volumen**
— APM Terminals

Antallet af håndterede containere i APM Terminals steg i 2014 med 5,3% til 38,3 mio. TEU (36,3 mio. TEU). APM Terminals investerer fortsat i nye aktiviteter, især på nye vækstmarkeder. Globalt investeres der i teknologi- og driftsprocesser i bestræbelse på at forbedre effektiviteten inden for porteføljen.

APM Terminals afsluttede salget af sin helejede andel af APM Terminals Virginia, Portsmouth, USA i august 2014.

Opførelsen af Maasvlakte II, Rotterdam, Holland blev afsluttet i fjerde kvartal 2014, hvor terminalen påbegyndte drift med forventede øgede volumen i løbet af 2015.

Underliggende resultat*
USD – 2014

849 mio.
709 mio. (2013)



🔗 **Salget af aktiemajoriteten
i Dansk Supermarked**
— Andre virksomheder

Salget af aktiemajoriteten i Dansk Supermarked til en værdi af DKK 20 mia. blev afsluttet i april 2014 som en vigtig del af processen med at optimere porteføljen. Maersk Group bevarer en ejerandel på 19% i Dansk Supermarked.

EN STATUS FRA BESTYRELSES- FORMAND OG GROUP CEO

S 2014 var et rigtigt godt år for Maersk Group, hvor vi leverede et stærkt resultat med et overskud på USD 5,2 milliarder.

Michael Pram Rasmussen
Bestyrelsesformand for
A.P. Møller - Mærsk A/S

Øvrige
bestyrelsesmedlemmer:
– Niels Jacobsen,
næstformand
– Ane Mærsk Mc-Kinney
Uggla, næstformand
– Dorothee Blessing
– Sir John Bond
– Niels B. Christiansen
– Renata Frolova
– Arne Karlsson
– Jan Leschly
– Palle Vestergaard
Rasmussen
– Robert Routs
– Robert Mærsk Uggla

Vi gjorde gode fremskridt med strategien om at udvikle Maersk Group til et førsteklasses konglomerat, og fem af otte virksomheder er nu i verdensklasse inden for deres industri.

Vi styrkede Gruppens fokus ved at frasælge aktiver. I løbet af året modtog vi USD 2,5 milliarder på salget af APM Terminals Virginia, Maersk Drillings aktiviteter i Venezuela og Maersk Tankers VLCC'ere. Hertil kom USD 2,8 milliarder, som Maersk Group fik fra salget af Dansk Supermarked. Bestyrelsen har også meddelt hensigten om at sælge vores aktier i Danske Bank, samt foreslå et ekstraordinært udbytte svarende til værdien heraf til vedtagelse på den ordinære generalforsamling den 30. marts 2015.

Afkastet af den investerede kapital var 11%, og ved at udbetale et 7% højere udbytte i år deles selskabets værdiskabelse med aktionærerne. Takket være vores finansielle styrke, kunne vi desuden gennemføre et program med tilbagekøb af aktier til USD 1 milliard. Programmet blev godt modtaget af markedet.

Opfyldelse af de strategiske mål
Til trods for vanskelige markedsforhold i shippingbranchen og i olieindustrien nåede de fire store forretningsområder deres strategiske og finansielle mål.

Maersk Line øgede sit overskud med 55% til USD 2,3 milliarder og fastholdt dermed sin førende position i industrien. Resultatet blev nået på trods af, at der fortsat er overkapacitet på markedet og faldende fragtpriiser. Vi forventer, at denne tendens fortsætter, da rederierne stadig afgiver store ordrer på nye skibe på trods af lave afkast.

Strategien er at reducere omkostningerne og vokse i niveau med markedet. I 2014 reducerede vi enhedsomkostningerne med 5,4% ved bl.a. at øge brændstoeffektiviteten. I alt 11 nye Triple-E skibe blev integreret i flåden, uden at kapaciteten på markedet blev væsentligt forøget. Vi vil fortsat søge at nedbringe omkostningerne. Vores 10-årige aftale med MSC om at dele skibe på øst-vest-ruterne er et eksempel. Med den aftale kan vi tilbyde kunderne et bredere udbud af produkter med en væsentligt lavere produktionsomkostning.

Ved at reducere brændstofomkostningerne, har vi samtidig nået et andet vigtigt mål: at nedbringe selskabets miljøpåvirkning. Maersk Line har forpligtet sig til yderligere at reducere CO₂-udledningen med 60% pr. container med udgangen af 2020.

APM Terminals fortsætter med at forbedre sit resultat og leverede



Nils S. Andersen
Maersk Group CEO

Executive Board
(direktionen)
fungerer som daglig ledelse og består af:
– Nils S. Andersen,
Group CEO
– Trond Westlie,
Group CFO
– Kim Fejfer,
APM Terminals CEO
– Claus V. Hemmingsen,
Maersk Drilling CEO
– Søren Skou,
Maersk Line CEO
– Jakob Thomasen,
Maersk Oil CEO

et overskud på USD 900 millioner, hvilket er en stigning på 17% i forhold til 2013. Den nye Maasvlakte II-terminal i Rotterdam er åbnet, og som en af verdens teknisk mest avancerede vil den fuldautomatiske terminal blive en model for fremtidige terminaler. Vi fortsatte ligeledes vores ekspansion på vækstmarkeder med aftaler om nye terminalprojekter i Costa Rica og Angola.

Maersk Drilling fik levereret fem store borerigge, hvoraf de fire er i drift på langtidskontrakter, og den sidste er på kontrakt med en enkelt brønd. Yderligere tre rigge er planlagt til levering i 2015 og 2016, hvoraf to er bestilt på baggrund af langtidskontrakter. Denne udvidelse har medført en betydelig investering i ansættelse af mandskab med tilhørende uddannelses- og indkøringsaktiviteter, og konsoliderer Maersk Drillings position som en betydelig aktør inden for olieboring i områder med hårdt vejr og på store vanddybder.

Efter nogle år med fald steg Maersk Oils produktion med 7% i 2014. To nye felter kom i produktion, Golden Eagle i Storbritannien og Jack i USA. Vi blev også tildelt nye licenser til olieefterforskning i Norge og Storbritannien.

På baggrund af skuffende prøveboringer, som viste reservevurderinger

betydeligt under vores oprindelige forventninger, besluttede vi at indstille væksten i Brasilien og nedskrive værdien af vores aktiver.

Udgifterne til efterforskning blev også reduceret betydeligt, og vi fokuserer nu på at udvikle den eksisterende portefølje af projekter.

Det første år for APM Shipping Services har været udfordrende, især for Damco som følge af en omkostningstung global omstrukturering. Vi brugte året på at ruste os til fremtidig vækst og opdatere strategierne i hver af de fire virksomheder for at sikre, at de når deres fælles mål om et overskud på USD 500 millioner med udgangen af 2016. Vi forventer at se fremskridt i det kommende år.

Værdibaseret virksomhed
Vi forbliver tro mod Gruppens kerneværdier, som understøtter den måde, vi driver forretning på. De mange forandringer, der er sket i de seneste år, har resulteret i, at vi i 2014 gjorde en ekstra indsats for at introducere værdierne til alle nye medarbejdere.

Vores værdisæt udgør et fælles grundlag for vores globale arbejdsstyrke og fungerer som rettesnor for medarbejderes og lederes adfærd. Dette er især vigtigt, når vi ekspanderer til nye markeder i Afrika, Kina og Latinamerika, hvor vores aktiviteter ikke blot bidrager til en langsigtet økonomisk vækst, men også til velfærd og udvikling af lokalsamfundene.

F.eks. vores nye containerterminal i Port of Santos i Brasilien, hvor vi har skabt ca. 9.000 arbejdspladser og øget handelspotentialen til en værdi af USD 15 milliarder om året for lokalområdet, og samtidig påvirket miljøet positivt. Det skyldes APM Terminals' indsats med at rense stærkt forurenet jord omkring havnen og introducere lokalsamfundet for miljøprogrammer.

Tilsvarende er virksomhedens reaktion på ebolaepidemien udtryk for vores langsigtede forpligtelse over for landene i Vestafrika. Vi har forpligtet os til at opretholde aktiviteterne i Guinea, Liberia og Sierra Leone for ikke at isolere disse lande og for at holde gang i handel og erhverv. Maersk Group yder også logistkmæssig støtte til FN's indsats for at bekæmpe udbruddet.

På andre områder har vi desværre lidt tab. Vi oplevede meget beklageligt en række arbejdsrelaterede dødsfald i 2014. Vi arbejder i industrier, der er forbundet med risici, men at mennesker mister livet ved at gå på arbejde, forbliver helt uacceptabelt. Vi arbejder målrettet mod at udvikle et ulysesfrit arbejdsmiljø, hvor sikkerheden er dybt forankret i vores adfærd, præstations- og virksomhedskultur. På vegne af bestyrelsen og ledergruppen udtrykker vi vores dybeste medfølelse med de ramte familier.

Vi ruster os til en lavere oliepris
Det bratte fald i olieprisen i slutningen af 2014 betyder, at vi må tilpasse virksomheden til den nye virkelighed, og det bliver en prioritet for Maersk Group i 2015.

Rentabiliteten for vores olierelaterede virksomheder vil blive negativt påvirket i det kommende år, og en reduktion af omkostningerne er afgørende for at sikre et acceptabelt afkast. Både Maersk Oil og Maersk Drilling har iværksat initiativer, der skal nedbringe omkostningerne. For vores planlagte investeringer i nye felter eller feltudbygninger bør en lavere oliepris medføre reducerede anlægsudgifter, som vil komme levedygtige projekter i Storbritannien, Norge og Qatar til gode. Projekter med højere produktionsomkostninger, som f.eks. Chissonga i Angola,



bliver nøje vurderet med henblik på at sikre rentabiliteten.

En lavere oliepris giver også mulighed for at reducere de omkostninger, der er forbundet med shipping- og havneaktiviteter, og kan således understøtte den fortsatte indsats for at øge vores konkurrenceevne på disse områder.

I de senere år har vi styrket Maersk Groups finansielle position og strategiske retning. Vi har udviklet en stærk global organisation, der er rustet til et omskifteligt økonomisk klima og geopolitiske udfordringer.

De betydelige investeringer i vores virksomheder har resulteret i, at vi er godt positioneret til at fortsætte vores vækstplaner fremover, forbedre vores produkter og ydelser samt styrke relationerne til kunder og samarbejdspartnere. Resultaterne i 2014 vidner om den pligtopfyldenhed og det hårde arbejde, som vores medarbejdere verden over udfører. Vi vil derfor gerne takke alle Maersk Groups medarbejdere for deres bidrag til årets meget tilfredsstillende resultat, og vi går fortrøstningsfuldt det nye år i møde. •


Michael Pram Rasmussen


Nils S. Andersen

Forretningsudvikling

MAERSK GROUPS STRATEGI

S Maersk Group gennemfører strategien om at blive et førsteklases konglomerat, og fem ud af otte virksomheder er nu i verdensklasse inden for deres industri.

Maersk Groups portefølje og fokus blev styrket ved at frasælge et ikke-kerneaktiviteter, fortsætte en stram og disciplineret kapitalallokering samt forbedret kapitaludnyttelse og afkast.

Vores strategi

Vi vil fortsætte med at opbygge et førsteklases konglomerat gennem aktiv portefølje- og afkaststyring, disciplineret kapitalallokering og med en klar finansiell strategi.

Vores globale netværk, dygtige medarbejdere og finansielle fleksibilitet bidrager til at skabe velstand for kunder og lande, så de kan udnytte deres økonomiske potentiale.

Den nuværende stærke position på vækstmarkeder vil forblive et fokusområde, da Maersk Group er godt positioneret til at understøtte og kapitalisere på væksten.

Maersk Groups finansielle ambition er at udvikle sine forretningsområder og opnå et afkast af den investerede kapital på over 10% gennem konjunkturerne.

Vores succesfaktorer

Som gruppe er vores succes baseret på en række styrker: vor størrelse og globale rækkevidde, vor finansielle fleksibilitet, vore dygtige medarbejdere, vort traditionsbundne værdisæt, vor fokus på sikkerhed og

bæredygtighed samt vore initiativer inden for innovation.

Samlet udgør disse styrker en enestående platform for fortsat lønsom vækst.

Vores værdier

Vi er stolte over vor arv, og vore værdier er yderst vigtige for os. Vore værdier er tæt forbundne med den stiftende familie og har hjulpet os med at vinde og bevare vore kunder, forretningspartnere og medarbejderes tillid over hele verden.

Vore værdier er grundlaget for, hvordan vore medarbejdere optræder, træffer beslutninger og samarbejder med andre – uanset om de arbejder i Danmark eller et andet sted i verden.

Vore værdier giver vor globale arbejdsstyrke et fælles fundament og sikrer, at vi fortsat yder en forpligtende og engageret service af meget høj kaliber til vore kunder.

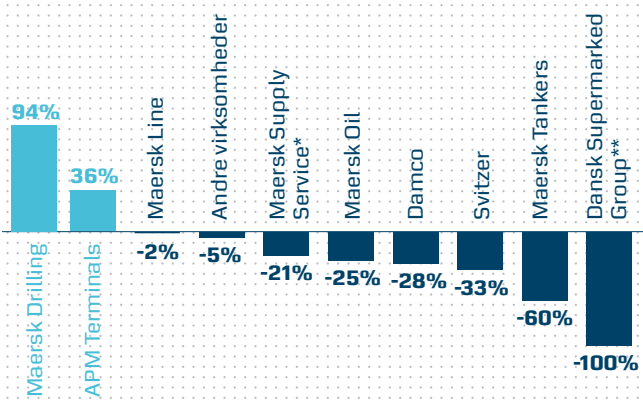
Maersk Groups strategiproces
Bestyrelsen foretager en årlig strategigennemgang for at sikre, at Maersk Groups strategi jævnlgt vurderes i forhold til markedets udvikling, herunder udviklingen i olieprisen.

Maersk Groups årlige strategigennemgang og allokeringen af kapital er en fuldt integreret proces.

Den integrerede strategigennemgang, fastlæggelse af aktiviteter for porteføljen samt prioritering af kapitalen begynder ved årets start. Ved bestyrelsens årlige strategikonference drøftes de forslag, som er fremsat af Executive Board, og der træffes beslutning om strategien.

Resultatet af bestyrelsens årlige strategikonference vil i lighed med tidligere år blive meddelt i forbindelse med Maersk Groups delårsrapport for andet kvartal 2015. Resultatet kan downloades fra: <http://investor.maersk.com/financials.cfm>

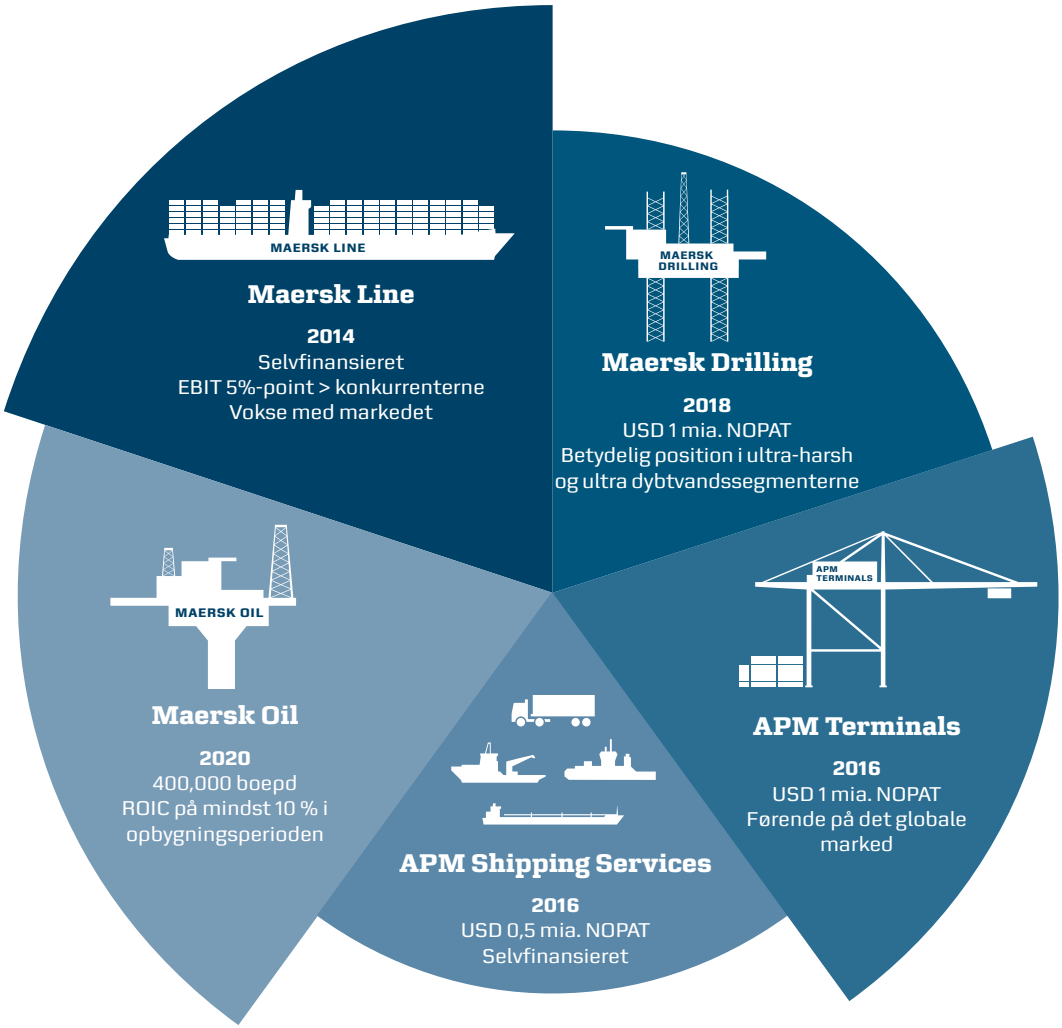
Udviklingen i investeret kapital 2. kvartal 2012 – 4. kvartal 2014



* Esvagt er flyttet fra Maersk Supply Service til Andre virksomheder
** Ophørte aktiviteter

Forretningsområder

De finansielle ambitioner for Maersk Groups forretningsområder
er senest meldt ud i august 2014. Maersk Oils ambitioner er udfordret af den lavere oliepris. Maersk Groups reaktion herpå er at reducere efterforsknings- og driftsomkostningerne. Akkvitioner er under overvejelse.



Maersk Groups prioriteter for 2015

Positionere vores virksomhed i et nyt olieprismiljø

Det seneste bratte fald i olieprisen betyder, at vi må tilpasse vor virksomhed til den nye virkelighed. Reduktion af omkostninger vil være afgørende for at bevare og forbedre konkurrenceevnen i hele Maersk Group.

Differentiere os gennem teknologi og innovation

Bedre udnyttelse af teknologi samt innovation er afgørende for at bevare vort konkurrencemæssige forspring i den digitale tidsalder. Dette skal være en vigtig drivkraft for at reducere omkostningerne og forbedre kundens oplevelse.

Definere vækstplatforme for fremtiden

Selvom vi stadig skal holde fokus på vore kernekapaciteter, er det nødvendigt, at vi identificerer de områder, hvor vi kan se, at vor fremtidige vækst vil komme fra. Disse områder kan være relateret til vore nuværende forretningsaktiviteter eller helt nye områder.

Investeret kapital ultimo 2014

(% af Maersk Groups samlede kapital)
Ambitionen er at øge den investerede kapital på USD 50 mia. til USD 55-60 mia. med udgangen af 2017.

USD 50 mia.

- 40% Maersk Line
- 11% Maersk Oil
- 12% APM Terminals
- 15% Maersk Drilling
- 9% APM Shipping Services
- 13% Andre virksomheder

Værdiskabelse

MOD ET FØRSTEKLASSES KONGLOMERAT

S Maersk Group ønsker at skabe værdi gennem rentabel vækst og udvikling af vindervirksomheder. Maersk Group søger at forbedre afkastet af den investerede kapital (ROIC) gennem fokuseret og disciplineret kapitalallokering, porteføljeoptimering og resultatstyring. Maersk Group agter at dele værdiskabelsen med sine aktionærer gennem forhøjelse af det ordinære nominelle udbytte og iværksættelse af vores første aktietilbagekøbsprogram i 2014.

Værdiskabelse

Maersk Group er fokuseret på værdiskabelse, både mod de specifikke langsigtede mål, der er opstillet for hver enkelt forretningsenhed, og for de løbende driftsmæssige resultater målt på en række nøgletal. Finansielle mål er opstillet i både absolutte og relative tal i forhold til industrien.

Mål/politik

- At udvikle virksomheder i verdensklasse med ROIC på over 10% gennem konjunkturerne.
- En placering i øvre kvartil i hver industri.

Udvikling i 2014

- Maersk Line, APM Terminals og Maersk Supply Service opnåede en ROIC over 10%.
- Maersk Line, Maersk Oil, APM Terminals, Maersk Supply Service og Svitzer er i øvre kvartil.
- Maersk Drilling, Maersk Tankers og Damco ligger under øvre kvartil. For Maersk Drilling skyldes dette mange borerigge på værft i 2014. Maersk Drillings operationelle resultater var i øvre kvartil.

Kapitalallokering og vækst

Maersk Group har en ambition om at vækste sine forretningsområder.

Maersk Drilling og APM Terminals har haft den største relative stigning i investeret kapital siden andet kvartal 2012 med opkøb og investeringer i terminaler og rigge.

Maersk Oil har brugt mere end USD 1 mia. pr. år på efterforskning i 2012 og 2013, dog mindre i 2014. Som følge af skuffende efterforskningsresultater de seneste par år, har Maersk Oil besluttet at reducere sine efterforskningsaktiviteter men overvejer samtidig også andre måder at øge reserverne og den fremtidige produktion på, for eksempel ved at købe andele af eksisterende fund eller felter.

Efter en årrække med ugunstige markedsbetingelser for Maersk Tankers blev det besluttet at frasælge VLCC-segmentet (supertankere til råolie) og derved nedbringe den investerede kapital væsentligt.

Mål/politik

- 75% af Maersk Groups investerede kapital skal investeres i Maersk Line, Maersk Oil, APM Terminals og Maersk Drilling.
- Den samlede investerede kapital skal øges til USD 55-60 mia. senest ved udgangen af 2017.

Udvikling i 2014

- 78% af Maersk Groups investerede kapital er investeret i Maersk Line, Maersk Oil, APM Terminals og Maersk Drilling (68% i andet kvartal 2012).
- Den investerede kapital er faldet med 5,3% siden andet kvartal 2012, påvirket af frasalget af Dansk Supermarked samt nedskrivninger på USD 3,0 mia. indregnet i 2014, herunder USD 2,2 mia. i Maersk Oil, hvoraf USD 1,7 mia. vedrørte de brasilianske aktiver.
- 71% af alle udestående kapitalforpligtelser er anvendt på vækst i Maersk Oil, APM Terminals og Maersk Drilling.

Porteføljestyring

Maersk Group har fokus på at udvikle sin store tilstedeværelse på vækstmarkeder og ophøre med aktiviteter, der ikke understøtter den fremtidige strategi.

Mål/politik

- At forvalte porteføljen af virksomheder aktivt for at sikre fokus på de mest rentable og mindst volatile forretningsområder.
- At opbygge en afbalanceret portefølje på tværs af flere forretningsområder.
- At foretage en fokuseret kapitalallokering.

Udvikling i 2014

- Pengestrøm fra salg på USD 4,4 mia. Først og fremmest:
 - aktiemajoriteten i Dansk Supermarked
 - APM Terminals Virginia, Portsmouth, USA.
- En revideret strategi for Maersk Oil, Brasilien, da de anslåede ressourcer blev væsentligt reduceret.
- Faldet i olieprisen betød, at strategien i Maersk Oil blev revideret mod et fokus på billigere ressourcer samt omkostningsbesparelser. Den store erfaring fra shipping gør Maersk Group godt rustet til et skarpt fokus på omkostningerne, og både Maersk Oil og Maersk Drilling har iværksat tiltag til at nedbringe omkostningerne.
- Ophør af VLCC-segmentet.
- Salg af boreaktiviteterne i Venezuela.
- Der blev ikke erhvervet væsentlige virksomheder eller aktiviteter i 2014.

Finansiering

Maersk Groups kapitalstruktur og likviditetsreserve forvaltes i overensstemmelse med Maersk Groups nuværende kreditværdighed, Baa1/BBB+. Maersk Group foretager generelt al finansiering centralt på moderselskabsniveau og fra forskellige kilder, herunder obligationer, som tegnede sig for 37% af bruttogælden pr. 31. december 2014.

Mål/politik

- At sikre langsigtede finansieringstilsagn.
- At opnå finansiering fra forskellige kilder.
- At sikre en passende likviditetsreserve til enhver tid.

Udvikling i 2014

- Maersk Group modtog USD 6,6 mia. i ny finansiering i 2014, inklusive den første udstedelse af obligationer i amerikanske dollar (USD 1,3 mia.) og refinansiering af trækningsrettigheder på USD 5,1 mia.
- Planlagt nedbringelse af likviditetsreserven med USD 2,0 mia. til USD 11,6 mia.
- Lån og finansiel leasing med en samlet hovedstol på USD 2,1 mia. blev tilbagebetalt inden udløb.

Udbytte

Maersk Group kan i perioder have en stærkere finansiel stilling end nødvendigt for at finansiere den strategiske udvikling og bevare en finansiel fleksibilitet over en længere periode. I sådanne perioder vil Maersk Group vurdere behovet for kapital, herunder håndteringen af overskydende kapital. Betaling af udbytte er Maersk Groups primære udlodning af kapital til aktionærerne. Det nominelle udbytte er steget støt igennem de seneste 10 år.

Mål/politik

- Maersk Groups mål er at øge det nominelle udbytte pr. aktie over tid, understøttet af en underliggende indtjeningsvækst.

Udvikling i 2014

- Øget udbyttebetaling til aktionærerne gennem et aktietilbagekøbsprogram på op til DKK 5,6 mia. inden for 12 måneder; blev iværksat i 3. kvartal 2014.
- Udbetaling af DKK 300 pr. aktie i udbytte for 2014, en stigning på 7% i forhold til 2013, understøttet af en underliggende indtjeningsvækst på 33%.
- En stigning i aktiekursen på 5,1% i 2014. •

Foto:
Rene Strandbygaard

Mere end 100 år gamle

VÆRDIER I ARBEJDE

M Gruppens kerneværdier har dannet grundlag for virksomheden i mere end et århundrede – og er lige så relevante den dag i dag. Uanset om man befinder sig i maskinrummet på et skib i Chile eller i Maersk Groups hovedsæde i København, er værdierne uløseligt forbundet med, hvordan forretningen drives.

➡ Af Peter Torstensen og Christine Drud von Haffner

Det 318 meter lange S-klasse skib “Maersk Sebarok” ligger ved kaj i San Antonios havn i Chile. Dybt nede i maskinrummet går maskinmesteren Michael Wilson sin runde. Med en lommelygte lyser han ind i hver eneste mørke krog for at se, om alt er i orden, inden motoren sætter skibet i bevægelse.

Denne rutine viser, hvordan han definerer rettidig omhu, en af Gruppens fem kerneværdier, som er retningsgivende for medarbejdernes adfærd. Sammen med Ydmyghed, Retskaffenhed, Medarbejderne og Vort navn er Rettidig omhu et af nøgleordene for, hvordan Maersk Group driver forretning.

Perfekt stand

“Motoren skal altid være i perfekt stand. Et nedbrud kan være potentielt farligt og vil helt sikkert føre til forsinkelse,” forklarer Michael Wilson.

Men rettidig omhu betyder andet end blot at holde motoren i gang. Wilson tolker det også således, at

han skal videregive sin viden til de mange unge blandt mandskabet, som er ivrige efter at lære.

“For mig betyder rettidig omhu at uddanne maskinisterne til fremtiden. Og jeg gør en stor indsats for at uddanne dem til at blive endnu bedre end mig,” siger Michael Wilson med et smil.

Udsigt fra broen

Mange meter over maskinrummet står kaptajnen på Maersk Sebarok, Kyaw Khaung, på broen. Herfra har Khaung et godt udsyn til kranerne, der lossere lasten i San Antonios havn denne sene lørdag aften.

Kranerne arbejder hurtigt og effektivt, så skibet kan afsejle til tiden. Som på ethvert andet skib skal mandskabet adlyde kaptajnens ordrer. Og Kyaw Khaung gør sig umage for at lede i overensstemmelse med en anden af Gruppens kerneværdier: Ydmyghed.

“Uanset om det er dæksdrengen, kokken eller min næstkommanderende, jeg har med at gøre, husker jeg altid, at vi er fælles om det her. Måske har dæksdrengen set noget vigtigt, jeg har overset, så jeg skal respektere hvert eneste medlem af mandskabet, lytte til deres bekymringer og tage det, de siger, alvorligt,” siger han.

“De blev først formelt nedskrevet i 2003, men de er blevet efterlevet lige fra starten, uden at de har været udtrykt eksplicit. Det er det, der gør dem autentiske, ægte, gyldige og en fast bestanddel af vores forretning”

Ane Mærsk Mc-Kinney Uggle,
— Formand for
A.P. Møller Fonden

Formand for A.P. Møller Fonden, ►
Ane Mærsk Mc-Kinney Uggle:
“Værdierne er konstanter i en
kompleks verden.”
Foto: Ricky John Molloy

Konstanter i en kompleks verden

Disse medarbejdere er blot to af de mange i Maersk Group, hvis daglige arbejde er baseret på virksomhedens værdier – et pejlemærke, der har eksisteret i virksomheden siden starten i 1904, hvor det udsprang fra Møller-familiens hjem. Formanden for A.P. Møller Fonden Ane Mærsk Mc-Kinney Uggle fortæller:

“De blev først formelt nedskrevet i 2003, men de er blevet efterlevet lige fra starten, uden at de har været udtrykt eksplicit. Det er det, der gør dem autentiske, ægte, gyldige og en fast bestanddel af vores forretning,” siger Ane Uggle.

Ane Uggle er ikke i tvivl om, at de mere end 100 år gamle værdier stadig er relevante. Værdierne er endda endnu mere nødvendige i en stadig mere kompleks verden.

“Uanset om det er inden for skibsfart eller energi, er dagens markeder stadig mindre forudsigelige, og det øger kompleksiteten. Vores medarbejdere skal hele tiden være parate til forandring, og det er meget krævende. Vi forventer en masse af vores medarbejdere, og i mange situationer udgør værdierne et fast holdepunkt. Værdierne er enkle og nemme at forholde sig til. De er konstanter i en kompleks verden,” siger Ane Uggle.

Et moralsk kompas

På samme måde beskriver Maersk Groups CEO Nils S. Andersen værdierne som et moralsk kompas og en garanti over for kunder, aktionærer og medarbejdere for, at forretningen altid vil blive drevet i overensstemmelse med de samme principper:



“I dagens verden med hurtigt skiftende økonomiske og markeds-mæssige forhold er værdierne ligeså relevante som tidligere og vigtige for en fremtidig bæredygtig vækst,” siger Nils S. Andersen, og uddyber:

“Et af de mange aspekter ved Rettidig Omhu er for mig påmindelsen om, at vi altid skal have fokus på vores medarbejderes sikkerhed. Retskaffenhed betyder, at vi altid skal være ærlige og handle gennemsigtigt over for vores kunder og partnere og sikre, at de beslutninger, vi træffer, er etisk sunde, mens ydmyghed drejer sig om at lytte og vise respekt for vores kunder og for hinanden.”

Værdier bag alle beslutninger

Maersk Sebarok har nu fortsat sin videre rejse fra San Antonio og er snart klar af det lave vand ud for Chiles kyst. Skibet sejler langsomt for at spare brændstof, og kun en

svag brummen høres fra maskinen. Foran ligger en relativt kort sørejse for mandskabet ombord ned til den næste chilenske havn i San Vicente.

Kaptajn Kyaw Khaung gør sig klar til at overlade skibets styring til sin næstkommanderende, så han selv kan få hvilet lidt, inden han skal styre skibe sikkert ind i næste havn.

“Vi har en masse regler, bestemmelser og procedurer ombord på skibet, men det er stadigvæk ikke alle detaljer, der er beskrevet i procedurerne. Så for mig er det vigtigt at have værdierne at støtte mig til, når jeg skal træffe vigtige beslutninger. Mine beslutninger som kaptajn er afgørende for, om vi leverer containere som lovet – og i sidste ende er mine beslutninger afgørende, når det gælder mandskabets sikkerhed,” siger Khaung, mens han gør sig klar til at forlade broen for natten. •

Eksempler på hvordan Gruppens kerneværdier er forankret i forretningen

Brugt aktivt i hverdagen

For at lære lederne i hele Maersk Group at aktivere værdierne i hverdagen bruges der kommunikationsmateriale på introduktionskurser, lederkurser samt introduktionsøvelser, som skal hjælpe medarbejdere på alle niveauer til at forholde sig til Gruppens kerneværdier i deres arbejde og udvise den ønskede adfærd.

En del af Gruppens forretningsprincipper

Som en naturlig forlængelse af Gruppens kerneværdier er der udarbejdet et sæt forretningsprincipper, der ajourføres jævnligt. For at øge gennemsigtigheden og give alle medarbejderne en klar forståelse af, hvad Maersk Group står for, indgår Gruppens kerneværdier i Gruppens forretningsprincipper (Group Policies), og sammen med værdierne er de styrende for, hvordan Maersk Group agerer.

Medarbejdertrivsel

I otte år i træk har alle Maersk Groups medarbejdere haft adgang til en fortrolig platform, hvor de kan rapportere om spørgsmål, der vedrører ledelse, kommunikation, karriereudvikling og værdier – den årlige medarbejdertrivselsundersøgelse. Uanset om man arbejder offshore eller i land, giver undersøgelsen medarbejderne mulighed for at udtrykke deres synspunkter, således at Maersk Group kan fremme og styrke en effektiv ledelsesadfærd.

Prisfald på olie

MAERSK GROUP FORBEREDT PÅ DET NYE OLIESCENARIO

S Det drastiske fald i oliepriser i 2014 viste, hvor vanskeligt det er at forudsige markedets udvikling. Maersk Group forbereder sig til fremtiden ved at reducere omkostningerne i sine energivirksomheder, udnytte den billigere transport og sørge for at være på forkant, uanset hvilken vej udviklingen går.

☛ Af Sam Cage og John Churchill

I juli 2014 var der ingen, der forventede, at oliepriserne ville falde med over 50%.

Men det er præcis, hvad der skete. Fra en pris på USD 110 pr. tønde til under USD 50 i januar 2015. Selvom ingen kan forudsige, hvor markedet bevæger sig hen, er Maersk Group godt forberedt på det nye scenarie med sin store likviditetsreserve og kontantbeholdning og ved fortsat at reducere omkostningerne og forbedre effektiviteten.

I kraft af sine transportvirksomheder er Maersk Group en af verdens største indkøbere af brændstof. Derfor kan faldende brændstofpriser opveje de lavere priser, Maersk Oil får for sin produktion, og de lavere rater, Maersk Drilling får for sine rigge.

“Hvis vi kigger på Maersk Group som helhed, kan vi på langt sigt se, at vi vil have fordel af en højere pris,” siger Group CFO Trond Westlie. “Men de lavere priser har ikke kun en negativ effekt på Maersk Group. På kort sigt kan det gavne os, men dette afhænger selvfølgelig af, hvordan vores forskellige markeder reagerer på den ændrede oliepris. Desuden må vi se langsigtet på, hvordan vi tror, at olieprisen vil udvikle sig og træffe beslutninger derefter.”

Maersk Line har reduceret sine omkostninger betydeligt over de seneste fem år, da oliepriserne var høje. Derfor nyder rederiet nu godt af billigere brændstof. Man forventer dog fortsat pres på fragtraterne på lang sigt, og en række planlagte omkostningsnedsættelser i Maersk Oil og Maersk Drilling vil ifølge Trond Westlie gøre dem mere effektive, fleksible og i stand til at reagere på markedsudviklingen fremover.

“Vi er parate til at tage de nødvendige kortsigtede forholdsregler for at være forberedt til et faldende marked. Vi har en stor likviditetsreserve og en stærk balance, og hvis vi møder vanskelige markedsforhold, er vi parate,” siger Trond Westlie.

“Som det er tilfældet med ethvert marked, er fremtiden usikker på lang sigt. Det, vi kan forudsige og styre, er vores egen virksomheds omkostningsstruktur,” tilføjer han.

Laveste omkostninger i branchen

En lavere oliepris er en betydelig og uventet gevinst for forbrugere og olieimportører – i for eksempel Indien og Europa. Den Internationale Valutafond, IMF, skønner, at den lave oliepris kan sætte skub i den globale økonomi med ekstra 0,3-0,7 procentpoint i 2015. IMF understreger også, at dens skøn er behæftet med stor usikkerhed, og at det økonomiske ➤

☛ **Omkostningsreduktion**

En række planlagte omkostningsnedsættelser vil gøre Maersk Oil og Maersk Drilling mere effektive, fleksible og i stand til at reagere på markedsudviklingen fremover.

☛ **Regelmæssig vedligeholdelse**

Maersk Oil har foretaget større, planlagte nedlukninger af produktionen i Qatar, Kasakhstan, Storbritannien og Danmark som led i almindelig vedligeholdelse, beskyttelse af medarbejdere og anlæg og minimering af produktionstab.

Tyra West
Den danske del
af Nordsøen
Foto: Maersk Oil

løft, som en lav oliepris kan give, mere end modsvares af negative faktorer, der påvirker den globale økonomi.

En stærkere økonomisk vækst ville yderligere gavne Maersk Line, som har haft en god udvikling til trods for et udfordrende miljø med vedvarende overkapacitet af skibe og faldende fragtpriiser, og rederiet har en stærk position til at kunne udnytte de lavere brændstofomkostninger som følge af fortsat fokus på at reducere driftsomkostningerne.

Maersk Line forventer, at konkurrencen langsomt vil indsnævre den indtjeningsmargin på mere end 5%, som rederiet har opbygget i forhold til konkurrenterne, men Maersk Line stiler fortsat mod at være førende på lave omkostninger i branchen. Siden 2008 har den reduceret brændstofforbruget med 27% ved en stram omkostningsstyring, som har resulteret i rentabilitet i ni kvartaler i træk.

“Vi forventer, at presset på fragtpri-serne vil fortsætte i 2015, muligvis forstærket af faldet i brændstof-omkostninger,” siger Maersk Lines CEO Søren Skou. “Vi ændrer ikke adfærd, selvom olieprisen er lav – vi vil fortsat reducere vores enhedsomkostninger.”

Maersk Line forventer, at resultatet for 2015 vil være bedre end for 2014. Rederiet forventer, at den lave oliepris vil have en kortsigtet, positiv effekt, men effekten over året er usikker, og der er stadig mulighed for at reducere omkostningerne.

Man forventer også, at den årlige efterspørgsel på containere vil stige med 3-5% i 2015 og 2016. Men hvis brændstofomkostningerne forbliver lave, vil væksten sandsynligvis være i den høje ende af spændet, selvom nylige prognoser antyder, at den bliver i den lave ende.

Maersk Line forventer, at de lave oliepriser vil have en positiv, omend beskeden effekt på den globale stig-ning i efterspørgslen. Der vil dog blive tale om forskelle fra region til region. Maersk Line har indbygget fleksi-bilitet i sit rutenetværk for at være forberedt på sådanne ændringer.

Mellemøsten, Vestafrika og Latinamerika vil sandsynligvis opleve en lavere vækst på grund af deres store eksponering over for olieprisen. Sideløbende har mange transportvirksomheder annonceret, at de planlægger at ekspandere til disse områder, og det vil forstærke konkurrencen yderligere.

“Vi er parate til at tage de nødvendige kortsigtede forholdsregler for at være forberedt til et faldende marked. Vi har en stor likviditetsreserve og en stærk balance, og hvis vi møder vanskelige markedsforhold, er vi parate.”

Trond Westlie,
— Group CFO

Godt positioneret til overskud
Store udsving i olieprisen har direkte indflydelse på Maersk Oils resultat, men det har virksomheden ingen mulighed for selv at påvirke. Maersk Oils eneste mulighed er at nedbringe omkostningerne ved at fokusere på produktionsydelse, effektivitet og sikkerhed ud fra det synspunkt, at indtægterne på lang sigt vil være større end omkost-ningerne ved efterforskning og produktion.

Lavere priser kan også indebære muligheder. Omkostningerne er steget støt i råoliebranchen i de sidste ti år. Især i de seneste fem år er det gået stærkt, og nu er der en mulighed for, at forsyningskæde- og servicesektoromkostningerne fin-der et leje, som både operatører og deres leverandører kan acceptere.

En efterforskningsbrønd på den britiske kontinental sokkel kostede i gennemsnit ca. USD 105 millioner i 2013 i forhold til USD 30 millioner over de ti forudgående år. De fundne reservoirers kompleksitet er også blevet større, og den gennemsnit-lige produktionsmængde er faldet. Samme mønster ses for produkti-ons- og projektomkostninger.

Med den endelige beslutning om investering i flere store projek-ter - herunder Johan Sverdrup i Norge, Culzean i Storbritannien og Chissonga i Angola - betyder de lavere priser, at Maersk Oil har større fleksibilitet med hensyn til vilkårene for investering og til at prioritere de mest attraktive, oplyser CEO Jakob Thomasen.

“Den lavere oliepris betyder, at vi arbejder på at reducere virksomhe-dens omkostninger, og vi skal sikre os, at infrastruktur- og ingeniør-arbejdet for disse projekter bliver udført til priser, der ligger under det høje niveau i 2014,” siger Jakob Thomasen.

Historisk set har Maersk Group haft en effektiv omkostningsstyring og en god disciplin med hensyn til projektgennemførelse, og disse er fortsat højt prioriteret. Planen gæl-der for alle forretningsaktiviteter og lokaliteter, og består af tre hovedom-råder: porteføljen, forsyningskæden og organisatorisk effektivitet.

“Olieprisen er uforudsigelig, men uanset om den går op eller ned, er vi godt positioneret til overskud, hvis vi har den rigtige størrelse,” siger Jakob Thomasen.

Anderledes og smartere
Faldet i olieprisen indtil februar 2015 har yderligere skærpet kapitaldisciplinen blandt Maersk Drillings kunder og ført til en mindre efterspørgsel på offshore rigge og et stigende pres på dagsrater. For stadig at være konkurrencedygtig på dette marked er Maersk Drilling



Trond Westlie
Maersk Group CFO



Maersk Oil i tal

550.000
boepd i driftproduktion.

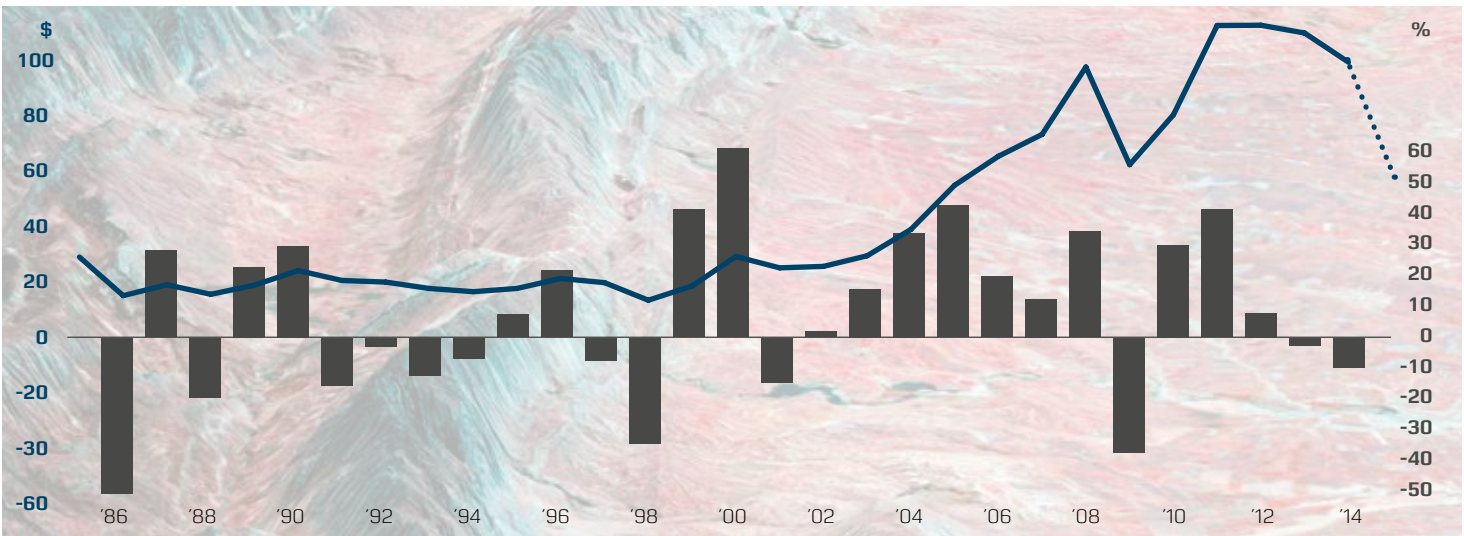
54.000
km² i areal.

4.000
medarbejdere.

26
felter i drift.

Historiske nedslagspunkter for olieproduktionen

■ År-til-år ændringer i den årlige gennemsnitlige oliepris (i %)
— Årlig gennemsnitlig oliepris (USD/tønne)



1980'erne: Gabet mellem udbud og efterspørgsel tvinger priserne ned.

1986: Saudi-Arabien øger produktionen for at genvinde markedsandele.

1988: Iran og Irak øger produktionen efter krigen.

1990: Irak invaderer Kuwait: Kuwaits eksport falder indtil 1994.

2001-2003: 9/11 og invasionen af Irak rejser spørgsmål om Mellemøstens stabilitet, Venezuelanske oliearbejdere strejker.

Midt i 2000'erne: Asien øger efterspørgslen i takt med den stagnerende produktion, og Saudi-Arabiens reservekapacitet falder.

2007-2008: Global finanskris.

2011: Borgerkrigen under det arabiske forår afbryder Libyens produktion.

begyndt at kigge på måder, hvorpå man kan reducere omkostningerne og øge effektiviteten.

Ved at fokusere på forretnings-mæssig effektivitet og driftseffek-tivitet samt en gennemgang af organisatoriske omkostninger – herunder en reduktion af stilling-erne i hovedsædet i København – forsøger Maersk Drilling CEO Claus Hemmingsen at styrke alle forretningsmæssigt vigtige projek-ter og derved sikre bundlinjen og ambitionen om USD 1 milliard.

“Som situationen er nu, bliver vi nødt til at handle,” siger Claus Hemmingsen, og tilføjer, at uanset hvad selskabet gør, vil det ikke

påvirke hverken driften eller sikker-heden negativt.

Den nye olievirkelighed giver ifølge Claus Hemmingsen Maersk Drilling mulighed for at nytænke samarbejdet med olieselskaber og boreentreprenører. Det betyder bl.a. at gøre brøndbygning mere effektiv eller at nytænke samarbejdet, som Maersk Drilling allerede gør det med BP i forbindelse med et projekt om udvikling af et nyt rigdesign til boring under ekstremt høje tempe-raturer og tryk.

Projektet skal også vurdere, hvor-dan man kan minimere og reducere det værditab, der sker i den over-ordnede proces – faktorer, som kan

forbedre resultatet og gavne både Maersk Drilling og olieselskaberne fremover.

“Jeg er sikker på, at den kommende periode bliver hård for os alle i bran-chen,” siger Claus Hemmingsen.

“Men hvis Maersk Drilling skal vinde markedsandele og komme tilbage på sporet, skal vi have alle til at støtte op om vores dispositioner og styrke vores konkurrenceevne. Det er glædeligt at se, hvordan alle Maersk Drillings medarbejdere allerede har taget godt imod vores tiltag med at analysere og skære ned på vores omkostninger og begynder at tænke på, hvordan vi kan gøre tingene anderledes og endnu smartere.” •

0,05

sekunder mellem hver måling
af skibets bevægelser.

2.800

sensorer i Triple-E skibenes
hovedkontrolsystem
registrerer kontinuerligt.

5.000

datatags på et
moderne skib.

Big Data ændrer forretningen

BRUG AF DATA SKAL OPTIMERE DRIFTEN

T I en stadig mere digitaliseret verden genereres der hver dag et hav af data. Det er medvirkende til at ændre den måde, Maersk Group driver sin forretning på. Det gælder lige fra metoder til at reducere energi-omkostningerne til at vedligeholde oliebrønde. Og Maersk Group er kun lige begyndt at udnytte det fulde potentiale i måden at bruge data på. ➤

200

sensorer i et moderne
hovedmaskinrum, der måler
temperatur, tryk og operationer.

2 GB

data gemmes dagligt via
hovedkontrolsystemet på
et Triple-E skib.

7.000

alarmer til
situationsovervågning og
alarm på et Triple-E skib.

30 TB

data transmitteres fra
Maersk Lines flåde over
satellitforbindelse hver
måned.

2 TB

data genererer et
moderne skib for
hver 100 dage.

☛ Af *Monika Canty*

I et overvågningscenter i Mumbai i Indien har et lille team blikket fast rettet mod et kæmpestort verdenskort på en skærm. Maersk-medarbejderne følger hundredvis af røde prikkers bevægelser på kortet, hvor hver prik angiver den nøjagtige position af et Maersk Line-skib i fart.

Stedet er Maersk Line Global Voyage Centre, og dets opgave er at overvåge Maersk Lines flåde 24 timer i døgnet, syv dage om ugen, året rundt. Teamet holder øje med, at skibene holder deres optimale fart. Hvis de sejler for hurtigt, ankommer de for tidligt til havnen, og det koster mange penge: Hvis de sejler for langsomt, betyder det, at skibet må sætte farten op for at ankomme til tiden, og det betyder et ekstraordinært stort brændstofforbrug.

“I dag har alt på et skib forbindelse med land via GPS og satellitkommunikation,” forklarer teamlederen Pankaj Sharma. “Vi kan holde øje med hastigheden, brændstofeffektiviteten og selv vejrforholdene.”

Pludselig lyder der en alarm, som angiver, at Emma Mærsk i Nordsøen sejler én knob hurtigere end sin optimale fart, og teamet kontakter straks kaptajnen for at finde ud af hvorfor. Handlinger som denne sparede i 2013 Maersk Line for USD 8,5 mio. i brændstofomkostninger. I år har Global Voyage Centre som mål at opnå en besparelse på USD 20 millioner på bundlinjen.

Et hav af data

I dagens digitale verden, hvor alt er forbundet via internettet, og alle handlinger efterlader et digitalt spor, genereres der hver dag et hav af data, som kan bruges til at træffe vigtige forretningsbeslutninger. Jasper Boessenkool, der er leder af Strategic R&D, Maersk Maritime Technology, siger, at data er nøglen til at “udnytte aktiverne til det yderste.”

Overalt i Maersk Group ► bruges der i stigende grad realtidsdata som grundlag for vigtige forretningsbeslutninger. Foto: Peter Elmholt

“Det betyder at få det maksimale ud af de millioner af dollar, vi har bundet i meget dyre, tunge aktiver. At være en stor operatør giver os en stor fordel med hensyn til de data, vi har til rådighed,” forklarer han. “Hvis man kun har to skibe, har man kun så og så mange data. Hvis man opererer med over 500 skibe, har man brugbare data i en helt anden målestok.”

Færre brændstofomkostninger kan blot være en lille del af, hvordan datastreaming fra et skib kan bruges til at forbedre skibets ydeevne. “I dag bruger vi kun en brøkdel af de data, vi har til rådighed,” siger Boessenkool. “Lige nu gennemgår vi en udvikling fra at analysere gamle data, dvs. efter turen har fundet sted, til daglige data frem mod online-data, som er tilgængelige med det samme både i land og på skibet.”

Et seismisk skifte

I Culzean-gasfeltet i Nordsøen, hvor der udvindes gas ved et ultrahøjt tryk og en høj temperatur, har innovation inden for indsamling af seismiske data ført til et større gennembrud for projektet.

Feltet står til at blive udbygget af Maersk Oil og partnere, der vil investere i et gasproduktionsanlæg med tre platforme. Men inden man tog springet til at udvikle et så teknisk udfordrende projekt, måtte man først indsamle en massiv mængde seismiske data.

Geofysikere anvendte en innovativ, ny teknologi – kendt som “havbundskabler” – til at danne sig et klart billede af, hvad der ligger under Culzeans overflade.



4.000 sensorer blev anbragt direkte på havbunden og skulle registrere tilbagekastningen af akustiske bølger, der blev udsendt af et seismisk undersøgelsesfartøj, der sejlede ovenover. Fartøjet dækkede et område på 460 kvadratkilometer og udsendte en lydbølge hvert 10. sekund i ca. tre måneder, og der blev genereret et enormt datasæt, som teamet arbejdede intensivt med i otte måneder for at omdanne det til seismiske billeder.

Maersk Oils ledende geofysiker Line Plouman Jensen siger, at takket være denne teknologi kunne man få et godt billede af de undersøiske dele.

“Man forstår bedre dybden af de forskellige geologiske formationer, og dataene betød, at vi kunne bygge en overbevisende geologisk model i komplekse strukturelle omgivelser. Denne information er uvurderlig for boreoperatører i et sådant højtryks- og højtemperaturområde,” siger hun og tilføjer:

☛ Mega, giga, tera

1 megabyte (MB)
= 1.000 kilobytes.

1 gigabyte (GB)
= 1.000 megabytes.

1 terabyte (TB)
= 1.000 gigabytes eller
1 million megabytes.

En harddisk på 1 TB kan rumme 17.000 timer musik, 320.000 digitale fotos eller 1.500 timers videofilm.

“Der er stadig masser af informationer i datasættet, der mangler at blive trukket ud, analyseret og forstået.”

“Ved at bruge en informationsstrøm i realtid kunne vi blive bedre til at træffe beslutninger om, hvornår vi skal opgradere udstyr og derved potentielt spare en masse penge.”

Henrik Tirsgaard,
— Head of Corporate Technology & Innovation, Maersk Oil

Smartere vedligeholdelse

Et andet område, hvor der er et kæmpe potentiale for at barbere af omkostningerne ved brug af data, er vedligeholdelse.

“Når man designer et skib, en motor eller en borerig, foretager man normalt en vurdering af, hvornår man skal vedligeholde eller opgradere

efter en ret fast tidsplan,” forklarer Jasper Boessenkool.

“Men vores evne til at indsamle og overvåge data i dag kunne bane vejen for en helt ny type vedligeholdelsesstyringssystem.”

Dette kunne få stor betydning for olieindustrien, hvor brønde jævnligt skal lukkes ned på grund af vedligeholdelse, med store omkostninger til følge.

“Ved at bruge en informationsstrøm i realtid kunne vi blive bedre til at træffe beslutninger om, hvornår vi skal opgradere udstyr og derved potentielt spare en masse penge,” samtykker Head of Corporate Technology & Innovation hos Maersk Oil, Henrik Tirsgaard.

“En idé er at måle korrosion ved hjælp af akustiske signaler. Kombineret med andre parametre, som f.eks. saltindholdet i det producerede vand, kunne vi få et mere

nøjagtigt billede af, hvornår udstyr skal udskiftes.”

Idéer som denne er kun den spæde start til, hvordan brug af data kan ændre den måde, som Maersk Group driver forretning på i fremtiden.

Faktisk mener Jasper Boessenkool, at data, der genereres på tværs af de forskellige forretningsenheder, er så værdifulde, at de burde behandles som et aktiv i sig selv.

“Vi skal betragte data på samme måde, som vi opfatter et andet aktiv – for eksempel et skib eller en borerig,” siger han.

“Jeg tror, at vi først lige er ved at finde ud af, hvad data kan gøre for os. Spørgsmålet i de kommende år er, hvordan vi eksperimenterer med dem, finder potentialet, efterprøver værdien og bruger vores viden i Maersk Group på vores videre, fælles datafærd.” •

☛ Big Data i Maersk Group

4.000

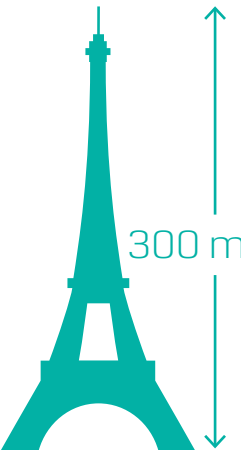
sensorer indsamler seismiske data fra Culzean gasfeltet.

30.000

datatags til operationer og tilstandsovervågning på en typisk Maersk Drilling rig (de fleste af dataene gemmes ikke).

☛ Så højt som Eiffeltårnet

Hvis alle data fra en typisk seismisk undersøgelse blev lagret på cd'er, der blev stablet oven på hinanden, ville de nå en højde på 300 meter - lige så højt som Eiffeltårnet.



Sætter nye standarder

ROBOTTER STYRER NY TERMINAL I ROTTERDAM

T Med sine fjernstyrede kraner, fuldautomatiske maskiner og vindkraftenergi sætter APM Terminals' Maasvlakte II -terminal i Holland nye standarder for terminalbranchen.

➡ Ingen manuel betjening

Ca. 300 ansatte arbejder i terminalen. Af de 74 maskiner, der anvendes på pladsen, fungerer de 63 uden manuel betjening.

➡ Kameraer monteret på kraner

Skib-til-kaj kranerne fjernstyres ved hjælp af et joystick og adskillige skærme.

➡ Af John Churchill

Der ville ikke være plads til Rudy Muller i en traditionel containerterminal, men i APM Terminals' nye Maasvlakte II-terminal er intet traditionelt. Og der er stor efterspørgsel på hans kompetencer.

Rudy Muller, der er Senior IT-Manager for terminalen, kommer fra logistik- og robotteknologi branchen, specifikt IT og teknisk automatisering i lagersektoren, hvor automatisering har været standard i årevis.

“Ingen anden terminal i verden er så gennemautomatiseret, og det er spændende. Og vi er kun ved begyndelsen: I den kommende tid vil vi ved anvendelse af ny software kunne opnå en betydelig forbedring af vores driftsproduktivitet,” siger han.

Velkommen til fremtiden

Rudy Mullers team på 26 personer har ansvaret for vedligeholdelse og pasning af terminalaktiviteternes maskinrum døgnet rundt, herunder IT-systemerne og infrastrukturen, som omfatter mere end 60 softwareapplikationer og 300 servere, der understøtter og driver udstyret.

Maskinteknikere arbejder i dag side om side med IT-teknikere fra Rudy Mullers team i terminalens kontrolrum, hvor alle aktiviteter overvåges. Sammen tager de sig af nedbrud af udstyr og andre problemer, der kan opstå som følge af fysiske fejl, softwarefejl eller begge dele.

“Når man taler driftseffektivitet og sikkerhed, er potentialet for denne form for teknisk automatisering enorm, og det er derfor, vi er her,” siger Rudy Muller.

“Her kræves ikke fysisk arbejde, da teknisk automatisering og software understøtter det hele. Man kan sige, at IT-afdelingen er rykket fra kælder og op i stueetagen,” tilføjer han. ➤

Gennemgang af terabytes

Længe før terminalen åbnede i 2014, havde Rik Geurtsen en solid forestilling om, hvad Maasvlakte II kunne. Som Senior Project Manager for Operations i den nye terminal så han det hele simuleret – i mange forskellige udgaver – på en computerskærm.

“Computersimuleringer har givet os mulighed for at forsøge os med forskellige anlægstegninger for havnen og forskelligt udstyr ud fra produktivitetsmål og andre kendte faktorer, f.eks. hvilken størrelse og type skibe der kunne besejle havnen, samt forventede forskellser,” siger Rik Geurtsen.

Nu da terminalen er på vej mod fuld kapacitet, sker der et skifte.

“Vi skal ændre måden at tænke på fra, hvad vi tror er den bedste måde at arbejde på ud fra computersimuleringerne, til at undersøge, hvad der er den bedste måde at gøre tingene på ud fra de driftsdata, vi indsamler og analyserer,” siger Patrick Brehmer, der er Operations Expert i Rik Geurtsens team og medlem af den nyetablerede Process Excellence-afdeling.

Kommunikationen mellem maskinerne og computerne lagres på to nærtliggende datacentre, der begge er på størrelse med et stort mødelokale, og som omfatter otte serverracks.

For hver dag, der går med øgede aktiviteter, bliver disse centre en voksende guldgrube af data for Process Excellence-afdelingen, som er et team, der består af IT- og drifts eksperter. De arbejder sig løbende gennem alle driftsfejl, som logges i systemet, for at finde den underliggende årsag og udbedre den.

Stort potentiale over tid

Ud fra havnepladsens design og med fuld automatisering i kraft forventer Maasvlakte II-terminalen med tiden



at blive 25-50% bedre end nogen anden terminal i Nordeuropa med hensyn til antal containerflytninger pr. time. Men det sker ikke lige med det samme – det vil tage sin tid.

“Da vi hørte om den nye terminal for tre år siden, og at kranerne skulle styres med joysticks og skærme fra kontoret, troede ingen af os på det. Vores første tanke var, at det er umuligt, fordi man ikke kan føle eller høre kranen og containerne. Men vi gør det i dag, og i det store og hele er det bedre.”

Jean-Pierre Tromp,
— Fjernoperatør

“Vi har fokus på at levere den bedste terminal, selv om vi ikke vil nå det fulde potentiale fra dag ét,” siger den administrerende direktør for APM Terminals Maasvlakte II, Frank Tazelaar.

“Vi planlægger at udrulle mere komplekse funktionaliteter i softwaren og avancerede logistiske koncepter, når vi har nået en stabil grunddyevne i rigtige operationer. Adgangen til detaljerede data vil sikre, at vi til stadighed kan blive bedre.”

Selvom alle de data er til rådighed, betyder det ifølge projektets Technical Integration Manager,

William Rengeling, ikke, at det automatisk bliver nemmere at nå en høj ydeevne for APM Terminals Maasvlakte II-terminalen, men det gør det lettere at identificere årsagerne til en lav ydeevne.

“Der er mange udfordringer med at forbedre ydeevnen, for måske betyder det, at vi skal reparere systemer, omprogrammere et køretøj, tale med en kranoperatør eller alle tre ting,” siger William Rengeling.

“Men der er ingen tvivl om, at adgangen til dataene giver os en kæmpe fordel i forhold til at nå vores præstationsmål,” tilføjer han.

Spil med kraner

De ansatte i IT-teamet er ikke de eneste nye ansigter på terminalkontoret. Ingen er mere overraskede over at være på kontoret end skibtil-kaj-kranførerne, som nu hedder fjernoperatører. Otte af disse medarbejdere (snart er de ti) optager mere plads end IT-afdelingen.

“Da vi hørte om den nye terminal for tre år siden, og at kranerne skulle styres med joysticks og skærme fra kontoret, troede ingen af os på det,” siger den 46-årige Jean-Pierre Tromp.

“Vores første tanke var, at det er umuligt, fordi man som fjernoperatør ikke kan føle eller høre kranen og containerne. Men vi gør det i dag, og i det store og hele er det bedre.”

▲ Rudy Muller, Senior IT-Manager for Maasvlakte II: “Ingen anden terminal i verden er så gennemautomatiseret, og det er spændende.” Foto: Rene Strandbygaard

● Havn sætter nye standarder

“APM Terminals Maasvlakte II-terminalen er helt klart en havn, der sætter nye standarder i shippingindustrien,” siger APM Terminals CEO, Kim Fejfer.

“Den er blevet betydeligt sikrere for vores folk og alle andre brugere af havnen. Den er baseret på en bæredygtig forretningsmodel, med nul udledninger, og den anvender vedvarende energi. Lige så vigtigt er det, at vores kunder vil opleve en højere produktivitet takket være automatiseringen. Den er den nye pioner i vores portefølje, og vi er overbeviste om, at den vil være afgørende for vores førende position i industrien i årene fremover,” siger Kim Fejfer.

Jean-Pierre Tromp har 14 års erfaring fra en anden af APM Terminals' terminaler i Rotterdam, som ikke er automatiseret. Han var en af de første fjernoperatører, der blev ansat for næsten to år siden, og i dag bruger han det meste af sin tid som instruktør.

Kulturændring

“At være indenfor på et kontor har sine fordele,” siger Jean-Pierre Tromp. “Blandt andet fordi man kan stå op og strække sig. Men arbejdet har ændret sig betydeligt, og kranførerne skal vænne sig til at være fjernoperatører.”

En stor ændring for fjernoperatøren er udsynet. I stedet for et glasgulv i en kran, hvor kranførerne kan se direkte ned på containerne nedenunder, har fjernoperatørerne seks skærme med billeder fra flere forskellige kameravinkler og med mulighed for at zoome ind for at se tingene tættere på.

“Overblikket kan faktisk blive bedre, men operatørerne skal først lære det. Der er ingen 3D-skærm-billeder, så for at måle afstande med øjet, må vi bruge de forskellige kameravinkler, vi har, samt redskaber som en afstandsmåler, og det tager lidt tid at vænne sig til,” siger han.

Og så er der stilheden. Kranførere er vant til rystelser, når containerne flyttes, de er vant til at høre høje drøn og føle kabinen summe, når den bevæger sig frem og tilbage over skibet.

“Ingen kan direkte begynde i jobbet som fjernoperatør. Man skal vide, hvordan det føles i kroppen, hænderne og sanserne, når man løfter en tung container og sætter den ned igen,” siger Jean-Pierre Tromp.

“Det er en ny færdighed, en anderledes færdighed, men én, hvor jeg kan bruge min tidligere erfaring. Som jeg sagde tidligere, så troede ingen af os, at det var muligt, og her er vi – det er spændende.” ●

Innovation

TRYK PÅ KNAPPEN OG RED LIVET

● **Auto Truck Handling-standeren** i Maasvlakte II-terminalen i Rotterdam ser ikke ud af meget, men APM Terminals forventer, at den kan redde liv, fordi den gør en potentiel farlig del af terminalen til et sikkert sted at arbejde.

● Af John Churchill

Det er, når mennesker arbejder med maskiner, at der sker ulykker i terminaler. Og selvom Maasvlakte II er unik, og kun få mennesker nogensinde vil komme til at betræde området, passerer helt op til 1.000 lastbilchauffører gennem portene dagligt.

Terminalens Auto-Truck Handling-stander sikrer, at disse chauffører kan udføre deres job sikkert og effektivt.

“Lastbilchauffører skal forlade deres lastbiler i transferområdet i alle containerterminaler,” siger Rik Geurtsen, der er Senior Project Manager for Operations i den nye terminal.

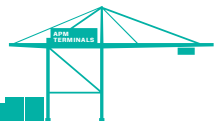
“Men trods reglerne har der aldrig været noget, der fysisk forhindrede dem i at blive i lastbilen eller at gå

rundt, og så er det, at der kan ske alvorlige ulykker.”

Den betyder sikkerhed for os
Den nye sikkerhedsknap ændrer dette. Chaufførerne skal forlade deres lastbil og gå hen til en stander, der ligner et samtaleanlæg, og køre deres ID-kort igennem. For at begynde at læse eller losse en container skal de blive ved standeren og holde en knap nede. Hvis de slipper den, stopper aktiviteten for at sikre, at de ikke kommer til skade.

Patrick Barten er 26 år, lastbilchauffør og ret ny i branchen. Men fra arbejde på ældre terminaler og fra historier, han har hørt fra ældre kollegaer, kender han farerne ved jobbet.

“Knappen er nem at benytte, og det er vigtigt. Ulykker sker, men vi forventer aldrig, at de rammer os selv; sådan er vi mennesker. Knappen er god, for den betyder sikkerhed for os.” ●



● Taleksempler

Maasvlakte II er designet og bygget til at understøtte store mængder datakommunikation.

23.500

transpondere i Maasvlakte II-terminalen.

20 GB

data genereres dagligt i Maasvlakte II.

150

terabytes udgør datalagerkapaciteten i Maasvlakte II.

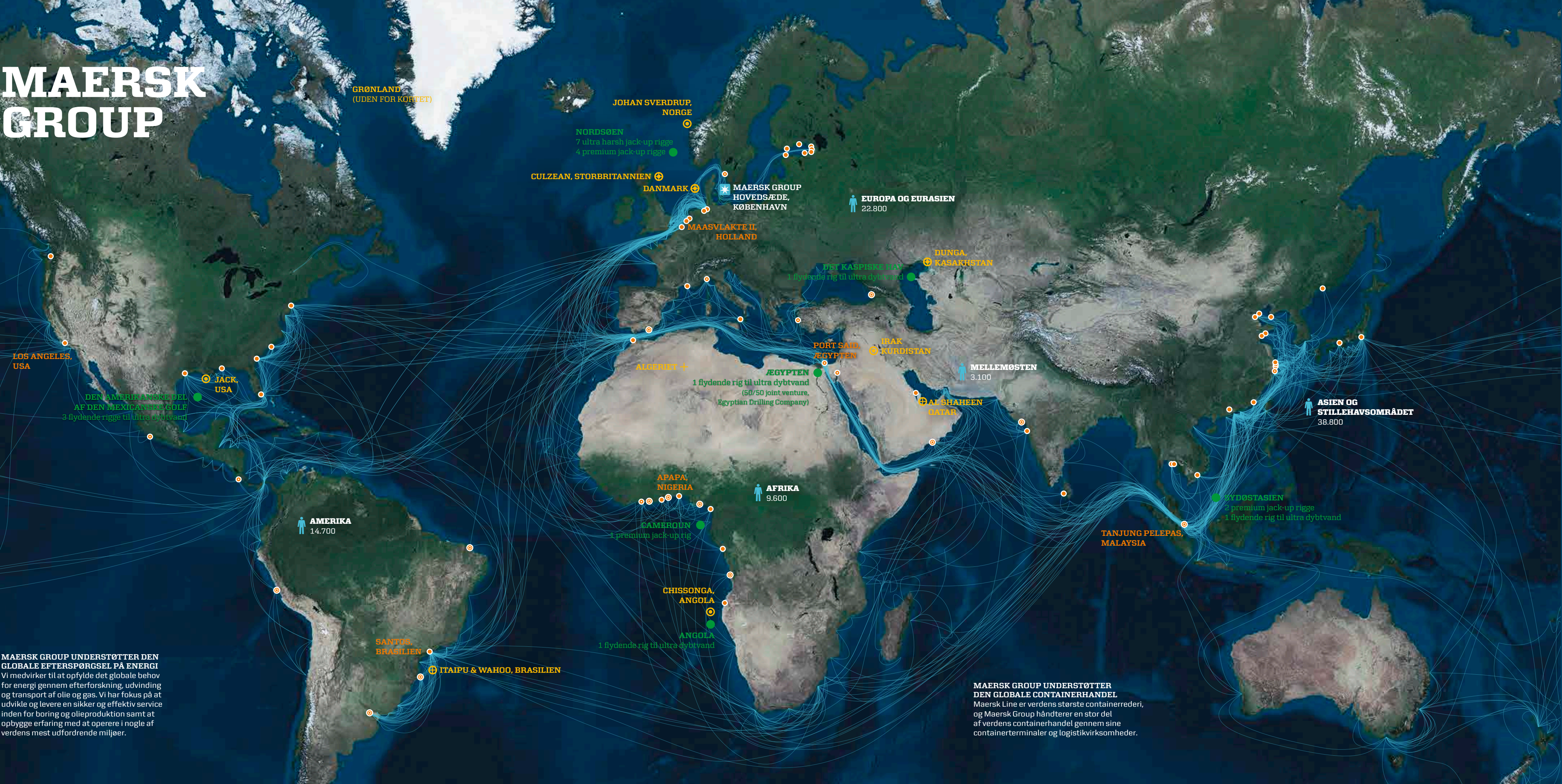
◀ Lastbilchauffør Patrick Barten trykker på knappen. Foto: Rene Strandbygaard

ET OVERBLIK OVER MAERSK GROUP

Maersk Group er et verdensomspændende konglomerat af virksomheder med kernefokus på shipping, olie og gas. Maersk Group har 89.000 medarbejdere, aktiviteter i mere end 130 lande og hovedsæde i København.

MAERSK GROUP

MAERSK GROUP UNDERSTØTTER DEN GLOBALE EFTERSPØRGSEL PÅ ENERGI
Vi medvirker til at opfylde det globale behov for energi gennem efterforskning, udvinding og transport af olie og gas. Vi har fokus på at udvikle og levere en sikker og effektiv service inden for boring og olieproduktion samt at opbygge erfaring med at operere i nogle af verdens mest udfordrende miljøer.



MAERSK LINE
er Maersk Groups største forretningsområde og verdens førende containerrederi. Maersk Line har 600 skibe og en kapacitet på 2,9 mio. TEU og fragtede 9,4 mio. TEU i 2014. Maersk Line understøtter den globale vækst og fragtede gods til en anslået samlet værdi af USD 650 mia. i 2013. Rederiet beskæftiger 32.600 medarbejdere (inklusive 7.100 søfolk), der betjener 75.000 kunder over hele verden.



Fragtruter

MAERSK OIL
er aktiv internationalt i olie- og gasværdikæden, fra efterforskning til produktion. Selskabet har aktiviteter på 27 felter med et bruttoareal på 52.000 km² og en arbejdsstyrke på 4.400 medarbejdere i 11 lande.



- Efterforskning
- Projekter
- + Produktion

APM TERMINALS
driver 64 terminaler og har mere end 140 indenlandske aktiviteter. Virksomhedens globale markedsandel af antal håndterede containere var 5,5% (vægtet med ejerandel) i 2013. I alt 20.600 medarbejdere arbejder i 67 lande på fem kontinenter og betjener 60 rederier og ledende importører og eksportører.



- Terminaler i drift
- Projekter (endnu ikke i drift)
- Udbygningsprojekter

MAERSK DRILLING
leverer offshore boretjenester til olieselskaber over hele verden. Virksomheden har 4.500 medarbejdere, som arbejder på 21 borerigge. Med yderligere tre nybygninger under konstruktion er det den yngste og mest avancerede rigflåde.

APM SHIPPING SERVICES
Maersk Supply Service betjener offshore industrien med en flåde på 58 skibe (12 nybygninger er undervejs) bemannet med 2.100 besætningsmedlemmer og hjælpepersonale i land over hele verden.

Maersk Tankers fragter brændstof rundt i verden til produkttankersegmentet og har en flåde på 122 skibe i drift bemannet med 2.400 besætningsmedlemmer og hjælpepersonale i land.

Damco fragter og koordinerer fragten af gods på forskellige stadier, fra produktion til endelig destination, og har mere end 11.000 medarbejdere i 100 lande.

Svitzer er global markedsleder inden for bugsering og udrykningskibe og har 2.700 medarbejdere, en flåde på 359 skibe og aktiviteter over hele verden.

 Fuldtidsmedarbejdere i Maersk Group

MAERSK GROUP UNDERSTØTTER DEN GLOBALE CONTAINERHANDEL
Maersk Line er verdens største containerrederi, og Maersk Group håndterer en stor del af verdens containerhandel gennem sine containerterminaler og logistikvirksomheder.

Nye handelsmønstre

NYE LØSNINGER TIL GAMLE HANDELSVEJE

Siden det første skib lagde til kaj i Shanghai i 1924 har Maersk Group været med til at understøtte de skiftende handelsmønstre i et samfund under konstant forandring. I dag hjælper Maersk Line kinesiske virksomheder med at blive globale eksportører og kinesiske importører med at udnytte den stigende efterspørgsel på fødevarer på hjemmemarkedet.

Shanghai World Financial Center. Udsigt til Shanghai World Financial Center og Lujiazuis finansdistrikt Pudongs skyline, set fra 109. etage i Shanghai Tower (stadig under opførelse). Foto: Johannes Eisele, AFP, Scanpix

K Stigende kinesisk forbrug og stor efterspørgsel på importerede fødevarer forandrer nogle af verdens ældste handelsveje. Hos en nordkinesisk frugtimportør og en new-zealandsk eksportør af kød og mælk mærker man, hvordan Kina har fået appetit på mere end eksport.

➔ Af Anders Rosendahl og Yi Hui Tan

“Til at begynde med lavede min kone og jeg alting selv. Nu styrer og overvåger vi forsyningskæden, fra importen af bananer til distributionen på markederne,” siger Nickey Xue, CEO hos Ruihua Everfresh, der importerer frisk frugt fra hele verden med base i Nordkina.

Ruihua Everfresh er en succeshistorie om en familieejet virksomhed i byen Dalian. Nickey Xue, der arbejder sammen med sin hustru, sin far og sine fætre, og får hjælp af Maersk Line, har opbygget en virksomhed, der importerer hele 150 containere (FFE) med bananer om ugen, hvilket svarer til en markedsandel på 30% i Nordkina.

Ruihua Everfresh's succes viser den stigende tendens: kinesisk appetit på udenlandske fødevarer. Kina oplever et stigende forbrug, og der er derfor stor efterspørgsel på importerede fødevarer.

Hos Maersk Line hilser Head of the Import Sales Team i Nordkina, Frederick Chan, denne tendens velkommen. Han ser frem til et tættere samarbejde med den kinesiske importør.

“Vores formål med samarbejdet er at etablere et langsigtet partnerskab over de kommende år. Vi tænker langsigtet, og vi ønsker at vokse og udvikle os med vores kunder. Ruihua Everfresh har potentiale til at vokse, og vi ønsker at være en del af udviklingen,” siger han. ➔

“Vores formål med samarbejdet er at etablere et langsigtet partnerskab i de kommende år.”

Frederick Chan,
— Head of the Import Sales Team i Nordkina



➔ Kort om **Maersk Group i Kina**

Første skibsanløb 1924
Første repræsentationskontor 1984
Medarbejdere 14.400
Lokationer 40
Kontorer 124
Investeret kapital USD 1,3 milliarder
Skibe bygget i Kina for Maersk Group 118
Indkøb i 2013 USD 2,2 milliarder

Stigende forbrug

I de senere år er der i stigende grad sket et skifte til en økonomi drevet mere af forbrug. Professor Shou Jianmin fra Shanghai Maritime University fremhæver, at ifølge statistikken har den gennemsnitlige årlige vækstprocent for importerede fødevarer været over 20% i de seneste fem år.

“I de sidste par år har stigningen i Kinas importerede fødevarer ikke været begrænset til frisk frugt og bananer. Faktisk har den største stigning af importerede fødevarer været inden for oksekød og lammekød,” siger han.

Newzealandske fåreavlere er klar til at efterkomme Kinas stigende efterspørgsel på protein fra rødt kød, og Maersk Line er klar til at forbinde udbud og efterspørgsel. Virksomheden er allerede i fuld gang med at levere lammekød til de kinesiske middagsborde.

“Siden 2005 er kødmængderne steget med 500%, og inden for mejerisegmentet er væksten tæt på 800%. Kina er nu en af New Zealands største handelspartnere – kun overgået af Australien,” siger den adm. direktør for Maersk Line New Zealand, Gerard Morrison.

For at efterkomme den kinesiske efterspørgsel på frostvarer har Maersk Line New Zealand to forskellige forretningspartnere: en 10-årig aftale med New Zealands førende fragt- og logistikvirksomhed, Kotahi, og en aftale med Alliance Group, der er et kooperativ ejet af landmænd og en af New Zealands førende kødeksportører.

Ifølge Morrison har partnerskabet med Kotahi også vækstpotentiale i Kina:

“I lighed med den tendens, vi ser i kødsegmentet, forventer vi også at se en stigning i dyrere mejeriprodukter, som f.eks. fløde, ost og

modermælkserstatning. Denne handel skaber et enormt vækstpotentiale for Maersk Line i det kommende årti,” siger Morrison.

Drivkraften bag tendensen

Importen til Kina skyldes ifølge professor Shou Jianmin fra Shanghai Maritime University en række faktorer.

For det første overstiger efterspørgslen på kvalitetsfødevarer det hjemlige udbud.

For det andet går de kinesiske forbrugere op i kvaliteten og sikkerheden af de fødevarer, der produceres i Kina.

For det tredje har nogle produkter fremstillet i Kina mistet konkurrenceevnen med hensyn til pris.

For det fjerde har Kina åbnet for en større fødevareimport som følge af et politisk skifte.

“Denne tendens vil fortsætte et stykke tid, men de lokale fødevarevirksomheder i Kina ser ikke passivt til. De arbejder hårdt på at forbedre produktkvaliteten,” siger professor Shou Jianmin.

Ecuador som pioner

Tilbage i Dalian forventer CFO Celine Zhang fra Ruihua Everfresh og hustru til Nickey Xue også, at tendensen vil fortsætte.

“Kvaliteten af importerede bananer er meget høj, og da den kinesiske levestandard er kraftigt på vej op, vil folk have kvalitetsbananer. Især bananer fra Ecuador, for de er bedre end de lokale bananer, så folk foretrækker at købe dem,” siger Celine Zhang.

Da de startede med at importere bananer fra Ecuador til Kina i juli 2011, var det nemmere at finde lokal efterspørgsel, end det var at starte noget helt nyt.

Sammen med sin mand foretog Celine Zhang grundige undersøgelser. De besøgte leverandører i Ecuador flere gange for at sikre, at det var den rigtige kvalitet, og de talte med rederier, bl.a. Maersk Line, for at undersøge, hvilke skibe der var til rådighed, og transittider, så frugten kunne nå frem til Kina i god stand.

Efter en måned blev den første sending sendt af sted uden problemer. Lige siden er der ankommet bananer fra Ecuador hver uge, og virksomheden har betroet Maersk Line at sørge for, at de leveres sikkert.

“Vi er afhængige af, at vi kan stole på vores partnere. Vi har brug for pålidelige fragtskibe, som kan tage det fulde ansvar for vores letfordærlige varer i hele transportkæden. Derfor ser vi Maersk Line som en strategisk forretningspartner,” siger CEO Nickey Xue.

“Hvis vi har et problem, uanset om det er om morgenen eller aftenen, kontakter vi Maersk Lines personale, og så løser de det for os. Den tillid er ikke noget, der kommer efter kort tids samarbejde; den er opbygget over mange år,” tilføjer Celine Zhang.

Dækning af efterspørgslen

For Frederick Chan er det at åbne døre for importerede produkter til det kinesiske marked blevet en dagligdagsopgave.

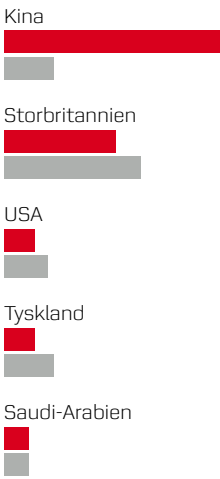
“Vi taler med en masse kunder om nye importmuligheder, og vi kigger på eksportsteder over hele verden, især i Latinamerika og Afrika. Og som verdens største rederi har Maersk Line fleksibiliteten og mulighederne for at vokse på disse markeder og hjælpe vores kunder med at imødekomme den lokale efterspørgsel,” siger han. •

➡ Bag tendensen

- ➊ Efterspørgslen på kvalitetsfødevarer overstiger det hjemlige udbud.
- ➋ Kinesiske forbrugere går op i kvaliteten og sikkerheden af de fødevarer, der produceres i Kina.
- ➌ Nogle produkter fremstillet i Kina har mistet konkurrenceevnen med hensyn til pris.
- ➍ Kina har åbnet for en større fødevareimport som følge af et politisk skifte.

➡ De fem største markeder for lammekød efter mængde

- Ultimo december 2013
- Ultimo december 2003



Handelsmønstre under forandring

KINESISKE BRANDS VIL VÆRE GLOBALE

K I årevis har Kina været verdens største eksportør. Men nu er der sket en lille, men ikke uvæsentlig ændring af indholdet i de containere, der forlader Folkerepublikken. Engang fungerede kinesiske producenter næsten udelukkende som underleverandører til udenlandske brands, men nu fremstiller de i stadig større grad deres egne, selvstændige brands og sender dem på verdensmarkedet.

➡ Af Anders Rosendahl

I byen Shunde i hjertet af det sydlige Kinas Pearl River-delta ligger hovedsædet for Midea Group, som er en af verdens største hvidevareproducenter.

I de sidste 15 år er Midea Groups eksport eksploderet fra USD 100 millioner til USD 8 milliarder. Virksomheden har undergået stor forandring, og den er nu klar til næste udfordring: at introducere sine egne brands på verdensmarkedet.

“Der er meget arbejde, der skal gøres, for i nogle nye vækstlande er forbrugernes opfattelse af kinesiske brands et reelt problem. Det vil tage noget tid for dem at acceptere kinesiske brands, og det er en udfordring for os. Når vi har fået erfaring på området, kan vi sandsynligvis vende blikket mod modne markeder,” siger Senior Vice President Andy Gu, som har ansvaret for koncernens internationale handel.

Nye handelsmønstre

Midea Group er et typisk eksempel på den nuværende udvikling i

kinesiske handelsmønstre. Kinas eksportboom i de sidste årtier skyldes kinesiske virksomheder, der har produceret til globale brands og forbrugere for lave omkostninger. Samtidig har kinesiske virksomheder opbygget egne brands på det lokale marked, og mange af disse er nu på vej til at udvikle sig fra lokale til globale brands.

“Vi skal bevare en hårfin balance mellem at producere for andre brands og vores egne brands, så vi har størst fokus på nye vækstmarkeder, hvor selv vestlige brands ikke står så stærkt,” forklarer Andy Gu.

Af en forventet omsætning på USD 23 milliarder i 2014 udgør Midea Groups eksport USD 8 milliarder, og selv om virksomheden har solgt produkter på hjemmemarkedet under eget navn i årevis, består størstedelen af eksportforretningen af produkter, som er produceret for kendte, globale brands. ➔

▲ Det tager arbejderne ved Mideas samlebånd på fabrikken i Shunde en time at samle en mikrobølgeovn. Der eksporteres millioner på årsbasis, og i takt med at Midea bliver global, sælger Midea et stigende antal produkter under eget navn. Foto: Rene Strandbygaard

Midea Group eksporterer køleskabe, vaskemaskiner og opvaskema-skiner, blot for at nævne nogle få produkter. I de senere år har Midea Group lanceret sine egne brands på et stigende antal udenlandske markeder - primært i Sydamerika og Afrika.

Eksportfremme

Zhang Ye er direktør for Shanghai Shipping Exchange, der er et agen-tur under det kinesiske transport-ministerium, som arbejder med retningslinjer for indberetning af fragt og som også offentliggør ugentlige containerfragtindekser. Ifølge direktøren er tendensen, med at kinesiske brands bliver globale, klar og stigende.

“Den nye tendens vil helt sikkert øge eksporten fra Kina,” siger han.

“Virksomheder, der bliver globale, virker som en drivkraft på det kine-siske fastland. Disse virksomheder motiverer andre virksomheder til at blive globale, mens de samtidig forsøger at tilpasse de lokalt pro-ducerede produkter til det globale markeds behov,” tilføjer Zhang Ye. Som led i sin ambition om at blive global har Midea Group åbnet syv fabrikker uden for Kina, og med produktion til egne brands og til glo-bale brands har koncernen oplevet, at logistik- og forsyningskæden er blevet mere kompleks.

“Tidsrummet fra afskibning af kom-ponenterne, til de færdige varer når frem til kunderne, er meget længere, end vi var vant til, så vi har prøvet at undersøge, hvordan vi kan integrere forsyningskæderne og få en langt mere effektiv drift uden for Kina,” forklarer Andy Gu.

Han forklarer, at Maersk Line “bestemt” hjælper virksomheden i processen, da Maersk Line er bredt, globalt repræsenteret med kontorer i mere end 120 lande, hvor medarbej-derne kan bidrage med nyttig lokal viden.

“Nogle havne, som er vanskelige for os at håndtere, er meget nemmere for dem. For eksempel sender vi komponenter til Brasilien, hvor Maersk Group er stærkt repræsen-teret, og det er meget nemmere for dem at klare aktiviteterne i havnen og videre til vores fabrik i Manaus,” siger Andy Gu.

“Tidligere lå vores styrke i de lave omkostninger. Det gælder ikke længere, så vi positionerer os som de bedste leverandører til den bedste pris. Bedste pris er en kombination af produkt, service og pris. Det er på disse tre væsentlige områder, at vi konkurrerer på vækstmarkederne.”

Andy Gu,
— Senior Vice President,
Midea Group

Det betyder, at der stilles nye krav til Michael Fu, som er Maersk Lines Account Manager for Midea Group, og som hjælper koncernen med at styre hele flowet fra produktionen i Kina til leveringen til de uden-landske lagre, fabrikker og endda forretninger.

“En stabil service betyder, at Midea kan have mindre lagre. I Manaus betyder det, at fabrikken kan pro-ducere i en jævn strøm og til lavere omkostninger. Uden denne drifts-sikkerhed måtte Midea opbygge større lagre eller risikere et stop i produktionen,” siger Michael Fu.

Optimering af logistik

Fuyao Glass er en af Maersk Lines kinesiske kunder. Virksomheden er verdens næststørste producent af glas til bilindustrien med en ambi-tion om at blive nummer et. Fuyao Glass har base i Fuzhou, et af handelsknudepunkterne i Østkina. Virksomheden har en markedsan-del på 70% i Kina, 35% i USA og 23% på verdensplan. Dens kunder tæller

mange af de kendte bilmærker som GM, Daimler, BMW, Volkswagen, Bentley og Rolls-Royce.

Frem til 2011 kæmpede Fuyao Glass med en rodet logistikstyring under virksomhedens hurtige vækst i årene forud. Logistikmæssigt valgte man at prioritere gennem-sigtige omkostninger og et effektivt styringssystem, og Maersk Line stod klar med et tilbud.

“Maersk Line-teamet i Fuzhou foreslog Fuyao Glass, at de centra-liserede alle logistikindkøb til deres hovedsæde, udbød fragtopgaven i licitation en til to gange årligt og skar ned på antallet af logistik-leverandører og speditører,” siger Maersk Lines Account Manager for Fuyao Glass, Hom Wan.

Efter tre år med fortsat optimering er antallet af leverandører faldet fra mere end 100 til 10, fragtomkost-ningerne er reduceret, og salgs- og produktionsafdelingerne er fri for logistikstyring.

Udviklingen fortsætter

Ekspertes vurderer, at kinesiske brands vil kunne blive globale inden for en periode på 15 år. Direktøren for Shanghai Shipping Exchange, Zhang Ye, er enig i vurderingen, og han konkluderer, at på nuværende tidspunkt er tendensen, at kinesiske virksomheder “indtræder” på de globale markeder, og at potentialet er til at “fastholde og udvikle” i løbet af tre år.

“Og det vil højst sandsynligt ske,” siger Zhang Ye og peger på tre fakto-rer, der vil drive udviklingen frem: Internettet vil øge den globale efterspørgsel. Kina har den nødvendige økonomi-ske kapacitet Fortsatte reformer og en yderligere åbning af Kina, det vil sige globalise-ring, vil gradvis ændre det kinesiske folks tilgang. •



Film

Gå ind på Maersk.com og se, hvordan Midean Group og Ruihua Everfresh er eksempler på de ændrede handelsmønstre i Kina.

www.maersk.com/en/
markets/maersk-in-asia



Mester i handel

Kina blev verdens største handelsnation i 2012 efter årtier med stigende import og eksport. Kilde: Bloomberg



Hver tredje container sejles ud af Kina på verdensplan.



Hver syttee container sejles til Kina på verdensplan.

Stærkt incitament til større handel

POTENTIALET I LIBERIA

Med Liberias prognoser for økonomisk vækst er den nye frihavn i Monrovia et stærkt incitament til større handel i et land præget af både historiske problemer og en trussel af nyere dato. Havnen har kun været i drift i fire år, men dens indflydelse kan ses og mærkes på mange måder – blandt andet af Jacqueline Paye. »

Befolkningen

Næsten 70% af Liberias fire millioner indbyggere er under 29 år, og der kommer 50.000 nye unge på arbejdsmarkedet hvert år.

Til trods for de usikkerheder, der er forbundet med de skiftende og alarmerende ebola-prognoser, er Liberias fremtid også præget af prognoser om stor økonomisk vækst. Foto: Thomas Sonne

➡ Af John Churchill

For udlændinge, der besøger Vestafrika, virker Liberia som et land, der har alle odds imod sig. Landet, der stadig lider under følgerne efter en historisk konflikt, står også over for en overhængende trussel – ebolaudbruddet.

På trods af den usikkerhed, som er skabt af skiftende og alarmerende ebolaprogner, er der ifølge flere prognoser udsigt til markant økonomisk vækst i Liberia de kommende år.

“Mange af mine venner har ikke et job. Jeg har et godt job med personalegoder hos en virksomhed, der er et stort navn i Liberia. Det gør mig meget stolt.”

Jacqueline Paye,
— Multi-Skilled Operator,
APM Terminals Monrovia

APM Terminals' frihavn i Monrovia bidrager til landets økonomiske genopbygning og udvikling, og Maersk Line har besluttet at holde handelsruterne åbne for ebolaramte lande, som ellers ville blive isolerede. Handelsruter har afgørende betydning for en region, der importerer en stor del af sine fødevarer og andre dagligdagsprodukter.

Havnens indflydelse ses og mærkes allerede på flere forskellige måder.

Økonomisk sikkerhed

Jacqueline Paye, der er en multi-skilled equipment operator, er blot en ud af en håndfuld af de 200 medarbejdere hos APM Terminals Monrovia, der er certificeret til at betjene alle terminalens maskiner. Og den eneste kvinde.

“Når jeg sidder i min førerkabine i havnen, takker jeg Gud,” siger hun. “Mange af mine venner har ikke et job. Jeg har et godt job med personalegoder hos en virksomhed, der



➡ Jacqueline Paye

Multi-Skilled Operator hos APM Terminals Monrovia. 90% af Liberias handel går gennem Monrovias frihavn.

er et stort navn i Liberia. Det gør mig meget stolt.”

Som 35-årig enlig mor, der lever i et land, hvor job – og de kompetencer, de kræver – er sjældne, giver hendes job hende økonomisk tryghed. Det er et skridt op ad den sociale rangstige for hende og sønnen Joshua.

“Joshua går i skole, og jeg ønsker, at han skal vokse op og blive et godt menneske,” siger hun.

Porten til handel

Desværre hænger jobbene ikke på træerne i Liberia. Især ikke dem, der kræver uddannelse, som Jacqueline

Payes. Næsten 70% af Liberias fire millioner indbyggere er under 29 år, og hvert år kommer der 50.000 unge på arbejdsmarkedet.

Gadesælgere, der sælger mad, drikkevarer, tøj og mange andre varer, står langs gaderne i hele Monrovia.

“Alt, hvad man kan se her, passerer gennem havnen. Uden den ville landet gå i stå. Der ville ikke være noget at sælge,” siger journalisten Johnson Liway fra Liberian News Agency.

“Det, vi har brug for, er flere job til unge mennesker. Vi har brug for, at flere virksomheder etablerer sig


9.100
ton shippingkapacitet
doneret.

66
ladninger med fødevarer,
medicin og køretøjer.


59
containere doneret til
opbevaring.

i Liberia, så folk kan få en chance for at dygtiggøre sig og udvikle deres karriere.”

En kilde til beskæftigelse

Selve terminalen har stor betydning for beskæftigelsen i Monrovia. 200 personer arbejder direkte for APM Terminals, mens yderligere 2.000 lokale underleverandører har aktiviteter i havnen.

“Selvfølgelig skaber vi et vist antal arbejdspladser bare ved at drive havnen,” siger den adm. direktør for APM Terminals Monrovia, George Adjei.

◀ “Når jeg sidder i min førerkabine i havnen, takker jeg Gud,” siger Jacqueline Paye. Foto: Thomas Sonne

“Men den egentlige værdi kommer fra opførelsen af en havn i verdensklasse med en professionel arbejdsstyrke, som gør det nemmere og mere attraktivt for virksomheder at investere og drive forretning her,” tilføjer han.

Opmuntrende tegn

Som salgsdirektør for Maersk Line i Liberia har 32-årige Jlué Wolo en god mulighed for at se sit lands økonomi ændre sig. Maersk Line har været i Liberia siden 2001 og var dengang det eneste rederi. I dag tiltrækker den nye terminal konkurrence.

“Inden APM Terminals overtog havnen, blev konkurrenterne væk på grund af risiciene. Tyveri, manglende sikkerhed, ineffektiv drift og manglende gennemsigthed er ikke længere en risiko,” siger Jlué Wolo.

“Vi har nu to nye konkurrerende rederier, der lægger til i Monrovia: MSC og PIL. Det er en anerkendelse af havnens effektivitet og processer. Konkurrencen er også med til at skabe et bedre produkt for vores kunder, selv om det gør mit job vanskeligere,” siger han.

Nye begyndelser

En af kunderne er den liberianske medejer af Edgail Inc., Abigail Urey. Hendes virksomhed eksporterer skrotmetal og investerer nu i en ny virksomhed, der skal fremstille og eksportere spildolie til genbrug. I første omgang til kunder i Kina.

“Havnen er en enorm forbedring. Der er et tidsskema, én afgift, og vi bliver behandlet som værdsatte kunder,” siger hun.

“Med den nye virksomhed får vi kun én chance hos vores kunder, så enhver forbedring hjælper. Vi er afhængige af, at rederierne og havnen præsterer som forventet, så vi kan holde vores løfter.”

“Selvfølgelig skaber vi et vist antal arbejdspladser bare ved at drive havnen. Men den egentlige værdi kommer fra opførelsen af en havn i verdensklasse med en professionel arbejdsstyrke, som gør det nemmere og mere attraktivt for virksomheder at investere og drive forretning her.”

George Adjei,
— Managing Director,
APM Terminals Monrovia

De næste skridt

I februar 2014 bød APM Terminals på en kontrakt på endnu en investering på USD 32 millioner i havnen. Den samlede investering vil beløbe sig til USD 120 millioner, når koncessionen ophører efter 25 år. Sidste runde omfatter fuld asfaltering af havnearealet, installation af overvågningskameraer og opførelsen af et nyt havnekontor, der ligger et stykke fra havneaktiviteterne for at holde personale og kunder væk fra maskinerne. Det forventes afsluttet om to år.

“I de første to år steg vores mængder med tocifrede tal,” siger Commercial Manager hos APM Terminals Monrovia, Noah Sheriff.

“I 2013 gik det lidt tilbage som følge af forskellige økonomiske faktorer. Vi var forsigtigt optimistiske med hensyn til 2014, og vi har haft en flad vækst i containermængde, men en kraftig stigning i stykgods. I betragtning af den virkning, ebola har haft på regionen, var det et acceptabelt resultat. I år forventer vi, at mængderne vil blive 7,8% større end i 2014.” •



➡ Maersk Group hjælper med at bekæmpe Ebola

Maersk Group har forpligtet sig til at hjælpe ebolaramte lande i Vestafrika og ønsker at holde handelsvejene åbne for at sikre, at forsyninger kan nå frem til disse lande, og at handlen bliver påvirket så lidt som muligt.

Maersk Group har allokert op til USD 1 million som hjælp til FN's indsats mod udbruddet, herunder brugen af containere, køleskibe og gaffeltrucks.

Næsten USD 600.000 af disse midler er blevet anvendt pr. december 2014, inklusive donation af containere til opbevaring af følsomt udstyr og til at fragte fødevarer og medicinsk udstyr til de ramte lande for at understøtte det humanitære arbejde.

I oktober 2014 opførte APM Terminals Monrovia et ebolabehandlingscenter og donerede det til den liberianske regering. Lejren består af 50 telte til op til 100 patienter samt 10 telte, der skal bruges til kontorer til læger og administrativt personale. Teltene er lavet af plastpresenninger, der er doneret af Maersk Line. Lejren omfatter bl.a. brusebade, toiletter, en affaldsplads og et besøgscenter.

De skjulte fodaftryk

MAERSK GROUP OG DANSKERNE

M **Tilstedeværelsen af et internationalt konglomerat** som Maersk Group har en betydelig indflydelse på et land med 5,6 millioner indbyggere. Maersk Group har haft et filmhold rundt i Danmark for at tale med danske virksomheder og personer, som er direkte eller indirekte berørt af virksomhedens tilstedeværelse.

☛ *Af Anders Rosendahl og Sam Cage*

Da verden blev global, fulgte Maersk Group med.

Siden starten i 1904 i Svendborg har Maersk Group udviklet sin forretning, så den i dag omfatter 130 lande. Det har stadig stor betydning, hvor virksomheden har sine rødder, men betydningen er ikke lige så åbenbar som den globale tilstedeværelse.

Maersk Group har stærke bånd til Danmark og beskæftiger mere end 6.000 medarbejdere på fuld tid, og ca. 43% af flåden sejler under dansk flag. Den er også en af de største skatteydere i Danmark og betalte i 2014 DKK 4,7 milliarder i dansk skat, hvoraf størstedelen vedrørte olie- og gasaktiviteter i Nordsøen ifølge Maersk Groups oplysninger.

Maersk Group er synligt til stede i Danmark i kraft af Maersk Oils aktiviteter i den danske del af Nordsøen, sit hovedsæde ved Københavns havnefront og den travle containerterminal i Aarhus. I tal, der er indsamlet af analysevirksomheden Last Mile, oplysninger fra Danmarks Statistik samt Maersk Group selv, bidrog Maersk Group med 2,5% af landets samlede bruttonationalprodukt, BNP, i 2012. Det svarer til prisen på Femern Bælt-tunnelen, som skal bygges under Østersøen og forbinde Danmark og Tyskland.

Maersk Group har også på mange andre måder betydning for danskernes hverdag. Maersk Group lod et filmhold tage en tur rundt i Danmark for at se nærmere på hvordan. •

Læs mere om Maersk Groups betydning for danskerne på de følgende sider. >

☛ **Maersk Group i Danmark**

6.000+
fuldtidsansatte i Danmark.

43%
af Maersk Groups flåde sejler under dansk flag.

4,7 mia.
betalt i skat i Danmark i 2014 (DKK).

2,5%
udgjorde Maersk Groups bidrag til Danmarks samlede BNP i 2012 (DKK 46 mia.).

88.000
nætter til en værdi af DKK 150 mio. tilbringer Maersk-medarbejdere årligt på danske hoteller.

1,1
For hvert danske job hos Maersk Group skabes mere end ét ekstra job i Danmark.

100 mio.
Den økonomiske værdi, som renoveringen af en Maersk Drilling borerig skaber (DKK).

☛ **Maersk Oil**

Maersk Oils investeringer i Nordsøen skaber **tusinder af job** hos underleverandører i hele Danmark.

☛ **Maersk Training**

Hvert år uddanner Maersk Training

2.000

danskere til job i offshoreindustrien alene fra centret i Esbjerg.

☛ **APM Terminals**

Cirka **50%** af al dansk containereksport sendes fra terminalen i Aarhus – herunder størstedelen af den danske landbrugseksport.

☛ **Maersk Oil**

Maersk Oil samarbejder med danske universiteter om at optimere produktionen i Nordsøen.

☛ **Maersk Group**

Maersk Group investerede **DKK 200 millioner** i en ombygning af Odense Stålskibsværft til Lindø Industripark – og lagde grunden til mere end

1.200 lokale arbejdspladser inden salg af området til Odense Kommune.

☛ **Maersk Group sætter sit aftryk**

Hvis man kigger nærmere efter i mange danske havne, universiteter og virksomheder, vil man finde Maersk Groups skjulte aftryk.



☛ **Film**

Besøg Maersk.com, og se 11 eksempler.

www.maersk.com/en/markets/maersk-in-europe





☛ **Fåreuld på Triple-E**
— Ebeltoft, Jylland

Fåreuld kan anvendes til mange nyttige ting. Et oliefilter er imidlertid ikke det første, man tænker på, men den lille ingeniørvirksomhed GreenOil ved Ebeltoft fandt ud af, at fåreuld var godt, fordi det har en mere ru overflade end de syntetiske fibre, som normalt blev brugt til oliefiltre.

GreenOil er nu én ud af en halv snes danske leverandører, som leverer højt specialiserede systemer og komponenter til Maersk Lines gigantiske Triple-E skibe. Virksomheden blev grundlagt for 10 år siden med det formål at fremstille et bedre offlinefilter til skibe. Filtrene kan fjerne partikler og dernæst vand fra olien, så den blev så god som ny.

“Gennem et samarbejde med Maersk har vi hurtigt udviklet vores produktserie. Og nu er vi mere fokuserede, fordi vi samarbejder med en partner, der har en omfattende viden på dette felt. Og Maersk Line har testfaciliteter på deres skibe, som vi nok ikke kan finde noget andet sted,” siger GreenOils administrerende direktør, Hans Lund.

☛ **1.200 nye lokale job**
— Kerteminde, Fyn

Skibsværftet Lindø leverer ikke længere containerskibe til Maersk Group, men er nu en travl industripark med virksomheder inden for offshoreindustrien – en ombygning som Maersk Group investerede DKK 200 millioner i, hvilket betød, at der lokalt blev skabt 1.200 nye job.

Fem af Maersk Drillings rigge har været på danske værfter siden 2011, og har alle haft en betydelig lokal, økonomisk indflydelse. Da Mærsk

Gallant kom til Lindø for et tre måneders eftersyn i 2014, skabte det 500 ekstra lokale job.

“Mange af de mennesker, der arbejder på stedet i dag, er gamle værftsfolk, som kender hinanden,” siger industriparkens sikkerhedsleder Søren Rask.

“Det er som en lille landsby. Vi er alle én stor familie. Vi hjælper hinanden. Selvfølgelig er vi også konkurrenter, men vi kan stadig hjælpe hinanden, når det er nødvendigt,” tilføjer han.



◀ GreenOil opdagede, at fåreuld var et fantastisk godt oliefilter. Et samarbejde med Maersk Line var med til at sikre en hurtigere udvikling af produktet.
Foto: iStockphoto

☛ **Kloge hoveder**
— Lyngby, Sjælland

Marcel Somers, der er professor i materiale- og overfladeteknologi på Danmarks Tekniske Universitet, DTU, havde ikke beskæftiget sig med olie- og gasindustrien, før forskningscentret Danish Hydrocarbon Research and Technology Centre åbnede i 2014.

Marcel Somers, der fortsat har sit gamle job, varetager nu også rekruttering til centret, som søger kloge hoveder til at udvikle nye ideer og teknologier, der kan forlænge den produktive levetid af olie- og gasanlæg. Projektet er finansieret med DKK 1 milliard fra Dansk Undergrunds Consortium, DUC, og er et af mere end 10 projekter, som Maersk Group gennemfører med danske universiteter.

“En længere levetid for Nordsøens olie- og gasproduktion betyder flere skatteindtægter til den danske stat og større sikkerhed for energiforsyningen, samtidig med at centret kan tilbyde studerende muligheder inden for et område, som de ellers ikke ville have overvejet,” forklarer Marcel Somers.

“Man læser ikke så meget om olie og gas i de danske aviser – før jeg trådte ind i denne verden, var jeg ikke klar over, hvor meget der foregik,” siger han.

“Det giver de studerende en mulighed for at overveje en karriere inden for olie og gas,” tilføjer han. “Det er disse unge mennesker, som er meget entusiastiske og har skøre ideer – hvoraf nogle er rigtig gode – der gør livet værd at leve på et universitet.”

Kina er en af de hurtigst voksende importører af dansk svinekød. Lastbilchauffør Bjarne Johansen fragter adskillige af containerne i sin lastbil fra Danish Crowns slagteri i Jylland til havnen i Aarhus, hvor det bliver læsset på skibe til Fjernøsten.
Foto: Peter Elmholt



☛ **En million kilometer**
— Aarhus, Jylland

Bjarne Johansen styrer sin lastbil ind mellem containerne, der venter på at blive læsset til eksport fra terminalen i Aarhus. Det er en af kontinentets mest produktive havne, og den ligger direkte på verdens travleste handelsrute mellem Europa og Fjernøsten.

Bjarne Johansens far var lastbilchauffør, og det samme var hans bedstefar. Han har netop udskiftet sin lastbil, efter at den gamle havde kørt ca. en million kilometer på fem år for at levere svinekød fra Danish Crowns slagteri til APM Terminals' anlæg.

“Jeg blev født i en lastbil, tror jeg,” siger Bjarne Johansen. “Jeg kører frem og tilbage hele dagen. Det er 700 kilometer hver dag.”

Da han kører ind på terminalen og forbi containerne, ligger et af Maersk Lines skibe klar under kranerne til at blive lastet med gods. Terminalen håndterer 50% af Danmarks containerekспорт, herunder maskineri, instrumenter, korn og andre fødevarerprodukter.

“Skibet venter,” siger Bjarne Johansen. “Måske venter det på mig. Det kan man aldrig vide. Min lille container fylder ikke meget på det store skib.” •

☛ **Rettidig omhu**

Udover den målbare betydning, som Maersk Group har i Danmark, har den også haft indflydelse på den danske selvforståelse.

En af Gruppens kerneværdier “Rettidig omhu”, der er en del af varemærket, er blevet en almindelig vending både i erhvervslivet og i folkemunde.

Karriereudvikling

FLERE INDISKE KVINDER BLIVER TOPLEDERE

M Indere udgør 19% af arbejdsstyrken og er dermed langt den største nationalitet i Maersk Group. Unge kvindelige ledere på Maersk Groups kontorer i Indien bevæger sig ikke blot opad i virksomhedens hierarki. De er også udtryk for en bredere tendens i samfundet som helhed.

➔ Af Anders Rosendahl

“Det er en stor udfordring at motivere ekstremt dygtige kvindelige medarbejdere til at rykke op på næste karrieretrin. De har en masse ansvar privat, så det er naturligt, at de føler sig tilfredse på et vist stillingsniveau, og de har derfor nemt ved at miste gnisten til at komme videre i karrieren,” siger Kinjal Pande, Head of Ocean Product for India, Bangladesh og Sri Lanka hos Damco.

Ifølge World Economic Forum Gender Gab er kun 5% af de kvindelige ansatte i Indien i ledende topstillinger sammenlignet med et gennemsnit på 20% på verdensplan. Kinjal Pande har personlige erfaringer med dette. For hende er det vigtigt at skabe et motiverende miljø, hvor hendes ambitiøse og dygtige kvindelige medarbejdere har mulighed for at skabe sig en karriere. “Min rolle som leder er at holde liv i deres ambitioner med de rigtige

udviklingsmuligheder,” siger Kinjal Pande.

160 forskellige nationaliteter
Maersk Group består af flere end 160 forskellige nationaliteter fra hele verden. Indere udgør 19% af arbejdsstyrken og er dermed langt den største nationalitet i organisationen.

De indiske medarbejdere arbejder på Global Service Centres, Maersk Groups service centre i Chennai, Pune eller Mumbai; på havnen i Pipavav eller terminalen i Mumbai; for Svitzer i Mumbai; for Maersk Training i Chennai; for Maersk Line, Safmarine eller APM Terminals Inland Service på hovedkontorene i Mumbai, eller tæt på kunder overalt i landet. Medmindre medarbejderne arbejder for en Maersk Group-enhed i et andet land i verden.

En anden indisk Maersk-medarbejder er Trishna Mishra, Head of Operations Cost Recovery hos Maersk Line India. Hun er

fortaler for mangfoldig ledelse og har ansvar for at få udgifterne til terminal- og landtransport på ca. USD 185 millioner om året ind igen. I alt 80% af aktiviteterne udføres af eksterne udbydere.

“Jeg kan kun levere til kunderne, hvis udbyderne yder et højt service-niveau. Så vi skal styre deres service og endda indgå partnerskaber med dem for at bevare markedsandelen og opnå rentabilitet,” siger hun.

Siden Trishna Mishra overtog stillingen i 2011, er marginen for denne del af forretningen steget fra 7% til 17%, svarende til en stigning på USD 12 millioner.

Fokus på indiske konglomerater
Ruchika Kuthari er Channel Head of Emerging Stars hos Maersk Line India. “Emerging Stars” er store indiske konglomerater, der anses for at have potentiale til at udvikle deres forretning med Maersk Line. Det gælder blandt andre Tata Group,



◀ Trishna Mishra, Kinjal Pande og Ruchika Kuthari er alle ledere på Maersk Groups kontorer i Indien. De illustrerer en trend blandt kvinder i det indiske samfund, som i stigende grad påtager sig en ledelsesrolle. Foto: Ritam Banerjee



➔ **Indien**

Hurtig urbanisering, en million nye arbejdstagere om måneden og en middelklasse, der forøges med 40 millioner mennesker årligt.

For at Indiens økonomi skal kunne holde trit med landets kæmpestore og hurtigt skiftende demografi, skal den årlige vækst i BNP stige med 8-9%, siger eksperterne.

Mahindra Group og Aditya Birla Group, som er store indiske virksomheder, der inden for de seneste 20 år har haft en markant vækst på de globale markeder.

Alle konglomeraterne har flere forretningsenheder med helt forskellige logistik- og forsyningskæder, decentraliseret indkøb og omfattende distributionsmodeller. På samme måde har Maersk Line forskellige sælgere, der betjener kunderne fra forskellige lokaliteter. “Vi ønsker at konsolidere og forenkle, sikre omkostningseffektivitet gennem indkøb på koncernbasis og ændre kundernes håndtering og tilgang til deres logistik- og forsyningskæder,” siger hun.

Flere kvindelige ledere

Ifølge Adit Jain, der er økonom og direktør for analysevirksomheden IMA India, går udviklingen i Indien mod flere kvindelige ledere.

“Ikke blot får vi stadig flere kvinder i arbejdsstyrken; de trænger sig også på blandt den øverste ledelse,” siger Adit Jain.

Han peger på ændrede værdisystemer, større ambitioner og højere forbrug, som gør, at mange familier i byerne er afhængige af to indtægter, og det driver udviklingen.

Ingen særbehandling

I løbet af de seneste to år er barselsorloven hos Maersk Line India blevet forlænget fra tre til seks måneder,

udover at der er mulighed for fleks-tid og hjemmearbejde.

HR-chef Kavita Singh forklarer: “Kvinder udgør yderligere talent, der kan give et andet syn på tingene. Derfor ønsker vi at give vores dygtige kvindelige medarbejdere tid til at tage sig af deres private prioriteter og vende helhjertet tilbage til arbejdet,” siger hun uden at efterlade tvivl om prioriteringen.

“Vi tager hensyn til private prioriteter, men vi forventer stadig, at kvinderne yder samme kvalitet i arbejdet som resten af organisationen. Og det opmuntrende er, at kvinderne her ikke ønsker særbehandling. De ønsker at blive vurderet efter fortjeneste.” ➔

De nye højborge

INDIENS VÆKST FLYTTER IND I LANDET

K Mens Indien forsøger at generobre de årlige vækststigninger på tæt ved 8%, som landet havde indtil for nylig, rettes forventningerne i stigende grad mod det enorme bagland længere væk fra kysterne. Maersk Group er i fuld gang med at repositionere sig for at kunne udnytte potentialet.

📍 Af Anders Rosendahl

Nye vækstmuligheder i Indien? Tiden er måske inde til at fokusere mindre på megabyerne og mere på de knap så kendte byer i baglandet, som Nashik, Nagur og Chandigarh, der spås at blive de store aktører i Indiens næste vækstfase.

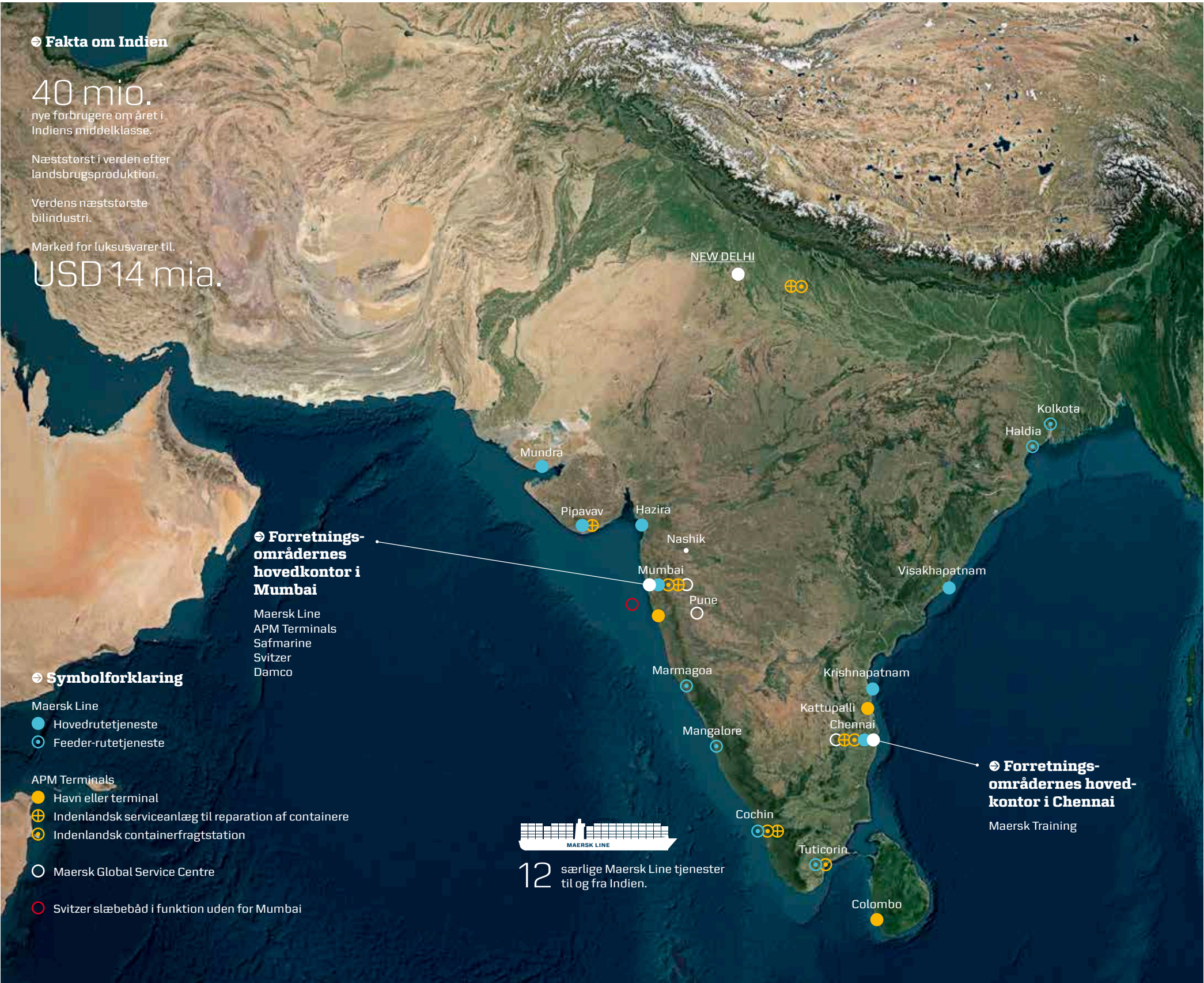
Når væksten flytter ind i landet, følger logistikvirksomhederne med, og der bliver stadig flere områder, hvor containerne kan samles op og læsses af, og papirarbejdet kan ordnes. Markedet for denne type af infrastruktur, inklusiv veje og jernbanespor, forventes at blive tredoblet og udgøre USD 15 mia. ved udgangen af 2025.

Maersk Group er i fuld gang med at styrke sine positioner her for at understøtte denne udvikling. “For nogle få år siden besluttede vi at placere salgsagenter i byer med

en til fem millioner indbyggere. Det ville give os en bedre mulighed for at styre forretningen og få del i væksten,” siger Head of Sales hos Maersk Line India, Sanjay Tiwari. Med medarbejdere i baglandet, der mødtes med kunder, eksperter i en række industrier på hovedkontoret i Mumbai, køleskibsekspertise og gode maritime transportløsninger havde Maersk Line et stærkt argument over for kunderne.

“Ved at gøre baglandet til en højborg er vi godt positioneret til fremtidig vækst og kan bidrage til landets økonomi,” siger Sanjay Tiwari.

I 2014 udgjorde Maersk Lines markedsandel 25-30% de fleste steder i baglandet mod 10-11% i 2011. Med årlige mængder på 800.000 containere (FFE) er Maersk Line det førende rederi på det indiske marked. •



📍 Maersk Group i Indien

Maersk Group er til stede mange steder på det indiske subkontinent og tilbyder sine kunder global dækning med lokalt islæt og lokalkendskab.

- 25 Maersk Line Kontorer
- 46 Maersk Line indenlandske Fragtmodtagelsessteder
- 12 Maersk Line Containerfragtstationer
- 3 APM Terminals Havn eller terminaler
- 6 APM Terminals indenlandske Containerreparationsanlæg
- 6 APM Terminals indenlandske Fragtstationer
- 16 Damco Kontorer



Resultat for Maersk Group og forretnings- områderne

ET OVERBLIK OVER MAERSK GROUP

(Beløb i danske kroner er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,00)



Maersk Group

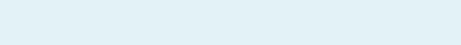
er et konglomerat af verdensomspændende virksomheder, der blev grundlagt i 1904, og som har kernefokus på shipping, olie og gas. Gruppen har aktiviteter i mere end 130 lande og har hovedsæde i København. Det er Gruppens ambition at opnå en ROIC over 10% gennem konjunkturerne.

Hovedtal

- Omsætning (DKK mio.)
- Driftsresultat efter skat (DKK mio.)
- Medarbejdere

2014	2013	2012	2011	2010
285.414	284.316	296.946	299.502	273.354
31.170	22.662	24.228	20.262	30.108
89.000	88.900	89.500	86.300	81.600

Investeret kapital DKK mio.



299.562 2014

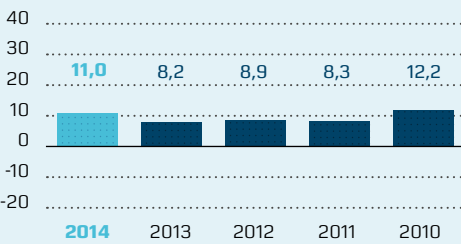
327.780 2013

322.884 2012

310.518 2011

282.078 2010

ROIC %



Maersk Line

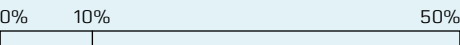
indledte linjesejlad i 1928 på basis af den tramp-fart, der var startet ved selskabets oprettelse i 1904, og er verdens største containerrederi, der tilbyder en pålidelig, fleksibel og miljøeffektiv søtransport i alle dele af verden.

Hovedtal

- Omsætning (DKK mio.)
- Driftsresultat efter skat (NOPAT), (DKK mio.)
- Medarbejdere

2014	2013	2012	2011	2010
164.106	157.176	162.702	150.648	144.132
14.046	9.060	2.766	-3.318	15.696
32.600	32.800	32.500	30.700	29.300

Investeret kapital DKK mio.



40,3% (120.504) 2014

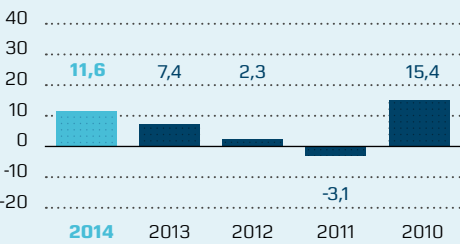
39,6% (120.276) 2013

40,3% (123.888) 2012

37,1% (111.012) 2011

35,7% (100.692) 2010

ROIC %



Maersk Oil

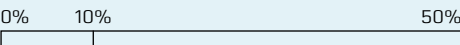
blev etableret i 1962 og er et mellemstort internationalt, upstream olie- og gasselskab med rødder i Nordsøen, og idag med aktiviteter over hele verden. Maersk Oils aktiviteter omfatter efterforskning og produktion, både på land og offshore.

Hovedtal

- Omsætning (DKK mio.)
- Driftsresultat efter skat (NOPAT), (DKK mio.)
- Medarbejdere

2014	2013	2012	2011	2010
52.422	54.852	60.924	75.696	61.500
-5.166	6.276	14.664	12.672	10.128
4.400	4.000	3.800	3.100	2.600

Investeret kapital DKK mio.



10,6% (31.692) 2014

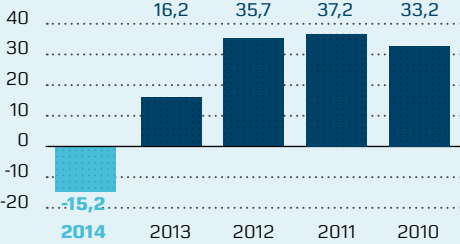
12,8% (38.868) 2013

13,5% (41.520) 2012

12,9% (38.562) 2011

10,5% (29.502) 2010

ROIC %



APM Terminals

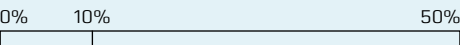
der tidligere var en del af Maersk Line, blev en selvstændig forretningsenhed i 2001 og er en af verdens førende indenfor udvikling og drift af havne. Det globale netværk består af 64 havnefaciliteter og over 140 indenlandske faciliteter.

Hovedtal

- Omsætning (DKK mio.)
- Driftsresultat efter skat (NOPAT), (DKK mio.)
- Medarbejdere

2014	2013	2012	2011	2010
26.730	25.992	25.236	28.092	25.506
5.400	4.620	4.206	3.888	4.746
20.600	20.200	20.600	20.100	18.600

Investeret kapital DKK mio.



11,9% (35.598) 2014

12,2% (37.062) 2013

10,7% (32.970) 2012

10,3% (30.744) 2011

10,1% (28.494) 2010

ROIC %



Maersk Drilling

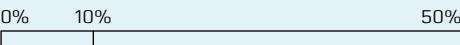
blev etableret i 1972 og er en førende global operatør af højteknologiske borerigge, der udfører boreriger til havs for olie- og gasselskaber med en af verdens yngste og mest avancerede flåder.

Hovedtal

- Omsætning (DKK mio.)
- Driftsresultat efter skat (NOPAT), (DKK mio.)
- Medarbejdere

2014	2013	2012	2011	2010
12.612	11.832	10.098	11.268	9.762
2.868	3.168	2.082	2.928	2.448
4.500	4.000	3.400	3.400	3.100

Investeret kapital DKK mio.



15,3% (45.738) 2014

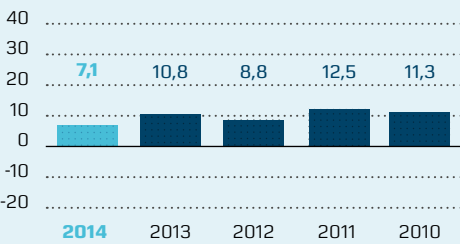
10,5% (31.920) 2013

8,4% (25.698) 2012

8,2% (24.612) 2011

7,9% (22.278) 2010

ROIC %



APM Shipping Services

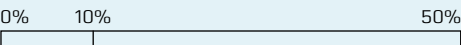
blev etableret som en forretningsenhed i 2014 og består af fire virksomheder, der hver er førende inden for deres branche: Maersk Supply Service (etabl. 1967), Maersk Tankers (etabl. 1928), Damco (etabl. 1977) og Svitser (etabl. 1833 og erhvervet af Maersk Group i 1979).

Hovedtal

- Omsætning (DKK mio.)
- Driftsresultat efter skat (NOPAT), (DKK mio.)
- Medarbejdere

2014	2013	2012	2011	2010
35.556	36.628	-	-	-
-1.380	-510	-	-	-
18.600	19.400	-	-	-

Investeret kapital DKK mio.



9,4% (28.062) 2014

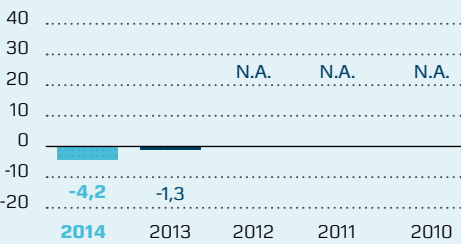
11,5% (34.854) 2013

N.A. 2012

N.A. 2011

N.A. 2010

ROIC %



5-ÅRS OVERSIGT

MILLIONER					DKK¹		USD
RESULTATOPGØRELSEN	2014	2013	2012	2011	2010	2014	2013
Omsætning	285.414	284.316	296.946	299.502	273.354	47.569	47.386
Resultat før af- og nedskrivninger m.v. (EBITDA)	71.514	68.232	70.782	84.624	91.206	11.919	11.372
Af- og nedskrivninger, netto	42.048	27.768	30.390	31.752	35.220	7.008	4.628
Avance ved salg af anlægsaktiver m.v., netto	3.600	870	3.660	1.260	4.020	600	145
Andel af resultat i joint ventures	-36	912	780	-	-	-6	152
Andel af resultat i associerede virksomheder	2.472	1.770	1.332	732	492	412	295
Resultat før finansielle poster (EBIT)	35.502	44.016	46.164	54.864	60.498	5.917	7.336
Finansielle poster, netto	-3.636	-4.296	-4.680	-5.172	-6.156	-606	-716
Resultat før skat	31.866	39.720	41.484	49.692	54.342	5.311	6.620
Skat	17.832	19.422	18.966	35.592	27.108	2.972	3.237
Årets resultat af fortsættende aktiviteter	14.034	20.298	22.518	14.100	27.234	2.339	3.383
Årets resultat af ophørte aktiviteter	17.136	2.364	1.710	6.162	2.874	2.856	394
Årets resultat	31.170	22.662	24.228	20.262	30.108	5.195	3.777
A.P. Møller - Mærsk A/S' andel	30.090	20.700	22.440	17.016	28.230	5.015	3.450
BALANCE							
Aktiver i alt	413.064	447.054	434.376	422.664	400.536	68.844	74.509
Egenkapital i alt	253.350	255.078	235.944	217.140	206.256	42.225	42.513
Investeret kapital	299.562	327.780	322.884	310.518	282.078	49.927	54.630
Rentebærende nettogæld	46.188	69.852	86.934	91.902	74.454	7.698	11.642
Investeringer i anlægsaktiver	56.208	42.522	46.956	65.406	33.756	9.368	7.087
PENGESTRØMME							
Pengestrøm fra driftsaktiviteter²	52.566	53.454	42.246	39.990	57.510	8.761	8.909
Pengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer²	-37.038	-29.286	-34.932	-61.710	-25.002	-6.173	-4.881

¹ Beløb i danske kroner er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,00

² Fra fortsættende aktiviteter

NØGLETAL	2014	2013	2012	2011	DKK¹
Afkast af investeret kapital efter skat (ROIC)	11,0%	8,2%	8,9%	8,3%	12,2%
Egenkapitalforrentning efter skat	12,3%	9,2%	10,7%	9,6%	15,4%
Egenkapitalandel	61,3%	57,1%	54,3%	51,4%	51,5%
AKTIERELATEREDE NØGLETAL					
Resultat pr. aktie (EPS)	1.380	948	1.026	780	1.296
Udvandet resultat pr. aktie	1.380	948	1.026	780	1.290
Pengestrøm fra driftsaktiviteter pr. aktie	2.406	2.448	1.938	1.830	2.634
Udbytte pr. aktie, DKK	300	280	240	200	200
Børskurs (B-aktie) ultimo	12.370	11.770	8.520	7.584	10.102
Samlet markedsværdi, ultimo	257.088	277.830	191.256	168.108	232.446
NØGLETAL FOR GRUPPENS FORRETNINGSOMRÅDER					
Maersk Line					
Transporterede mængder (FFE i '000)	9.442	8.839	8.493	8.111	7.277
Gennemsnitlig rate (USD pr. FFE)	2.630	2.674	2.881	2.828	3.064
Enhedsomkostning (USD pr. FFE inkl. VSA indtægt)	2.584	2.731	3.054	3.108	2.898
Gennemsnitlig pris på brændstof (USD pr. ton)	562	595	661	620	458
Maersk Lines flåde, egne	274	275	270	254	245
Maersk Lines flåde, chartrede	336	299	326	391	325
Flådekapacitet (TEU i '000)	2.946	2.631	2.625	2.521	2.166
Maersk Oil					
Gennemsnitlig andel af olie- og gasproduktion (tusinde tønder olieækvivalenter pr. dag)	251	235	257	333	377
Gennemsnitlig råoliepris (Brent) (USD pr. tønde)	99	109	112	111	80
APM Terminals					
Håndterede containere (målt i mio. TEU vægtet med ejerandel)	38,3	36,3	35,4	33,5	31,5
Antal terminaler	64	65	62	55	48
Maersk Drilling					
Effektiv operationel driftstid	97%	97%	92%	96%	96%
Antal kontraktdage	6.275	5.840	5.574	5.586	5.145
Omsætning på kontraktbeholdning (DKK mia.)	36,0	47,4	43,2	22,8	18,6

¹ Beløb i danske kroner er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,00

Sammendrag for 2014

MAERSK LINE RESULTATER

F **Maersk Line forbedrede** løbende indtjeningen og rentabiliteten igennem 2014 og leverede et overskud på USD 2,3 mia., en stigning på USD 831 mio. til trods for et marked med lavere fragtrater. Det primære fokusområde i 2014 var at optimere omkostningsstrukturen med henblik på at levere stabile afkast og frie pengestrømme for derved at positionere Maersk Line til fremtiden.

Den forbedrede indtjening skyldtes hovedsagelig lavere enhedsomkostninger som følge af et konstant fokus på omkostningsreduktioner, hovedsageligt gennem optimering af rutenetværket, en aktiv kapacitetstilpasning samt bedre udnyttelse af skibene, men også understøttet af en lavere brændstofpris, der især slog igennem i sidste kvartal af 2014.

Markedet

Det globale marked for containertransport steg med ca. 4% i 2014. Efterspørgslen steg 5,5% i første halvdel af 2014, mens væksten i anden halvdel var mere moderat med ca. 3%. Den europæiske import var overraskende stærk i 2014 med en volumen, der var næsten 6% større end i 2013, hvilket hovedsageligt skyldtes opbygning af lagre. Den amerikanske import steg med ca. 4,5% givet den stærke økonomiske udvikling. Containerimporten faldt imidlertid i nye økonomier som Argentina, Brasilien, Rusland og Sydafrika.

Levering af nye containerskibe udgjorde ca. 1,5 mio. TEU målt i nominel kapacitet i 2014, svarende til 8,5% af den eksisterende flåde. Selvom antallet af ophuggede skibe var stort i 2014 (2,3%), udgjorde oplægningen af skibe kun 1,3% af flåden ved årets afslutning. Som følge heraf var der fortsat stor forskel på udbud og efterspørgsel i 2014. Der blev bestilt nye containerskibe svarende til 1,1 mio. TEU i 2014, hvilket er et fald i andelen af bestilte containerskibe svarende til ca. 18% af flåden i 4. kvartal 2014.

De globale fragtrater faldt i 2014 og afspejlede dermed udfordringen i forskellen mellem udbud og efterspørgsel.

Finansielle resultater

Omsætningen steg 4,4% til USD 27,4 mia., positivt påvirket af en stigning i volumen på 6,8% til 9.442 tusinde FFE, men modsvaret af et fald på 1,6% i den gennemsnitlige fragtrate til 2.630 USD/FFE. Indregnet fragtom sætning udgjorde USD 25,0 mia. (USD 23,7 mia.), og anden omsætning udgjorde USD 2,4 mia. (USD 2,5 mia.).

Det stigende resultat forbedrede afkastet af den investerede kapital (ROIC) fra 7,4% i 2013 til 11,6% i 2014, og målsætningen for ROIC blev dermed nået for første gang siden 2010. Det underliggende resultat udgjorde USD 2,2 mia. og var 50% højere end i 2013 (USD 1,5 mia.).

For at minimere effekten af de lave og volatile fragtrater fortsatte Maersk Line med at absorbere kapacitet gennem aktiv kapacitetstilpasning i form af oplægning, slow steaming og annullerede afgang.

Enhedsomkostningerne faldt 5,4% til 2.584 USD/FFE som en kombination af et lavere brændstofforbrug pr. FFE og et fald i den gennemsnitlige brændstofpris, men også som følge af andre effektiviseringer af drift og rutenetværk. Brændstofprisen faldt 5,7%, og de samlede brændstofomkostninger på USD 4,9 mia. var 7,2% lavere end i 2013. Brændstofforbruget pr. FFE blev reduceret med 7,9% fra 1.001 kg/FFE i 2013 til 921 kg/FFE i 2014. Maersk Line fortsatte med "slow and equal steaming" for at reducere udledningen af CO₂ samt omkostningerne og opnåede i 2014 en reduktion af det samlede brændstofforbrug på 1,7% til trods for en stigning i volumen på 6,8%.

Maersk Line leverede en EBIT-margin, der estimeret var 9% højere end sammenlignelige konkurrenter, hvilket var højere end forventet og pænt over ambitionen om



Maersk Line

Hovedsæde
København

Medarbejdere
32.600

Lande
Global

Flåde
619



Administrerende direktør
Søren Skou

MILLIONER MAERSK LINE HOVEDTAL	2014	DKK ¹ 2013	2014	USD 2013
Omsætning	164.106	157.176	27.351	26.196
Resultat før af- og nedskrivninger m.v. (EBITDA)	25.272	19.878	4.212	3.313
Af- og nedskrivninger, netto	10.788	10.680	1.798	1.780
Avance ved salg af anlægsaktiver m.v., netto	534	228	89	38
Andel af resultat i associerede virksomheder	6	-	1	-
Resultat før finansielle poster (EBIT)	15.024	9.426	2.504	1.571
Skat	978	366	163	61
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	14.046	9.060	2.341	1.510
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	24.714	22.392	4.119	3.732
Pengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer	-11.844	-9.642	-1.974	-1.607
Investeret kapital	120.504	120.276	20.084	20.046
ROIC	11,6%	7,4%	11,6%	7,4%
Transporterede volumen (FFE i '000)	9.442	8.839	9.442	8.839
Gennemsnitlig rate (DKK/USD pr. FFE)	15.780	16.044	2.630	2.674
Enhedsomkostning (DKK/USD pr. FFE inkl. VSA indtægt)	15.504	16.386	2.584	2.731
Gennemsnitlig pris på brændstof (DKK/USD pr. ton)	3.372	3.570	562	595

¹ Beløb i danske kroner er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,00

en EBIT-margin på 5 procentpoint over gennemsnittet for konkurrenterne, hovedsagelig ved at være omkostningsførende og opnå en vækst på linje med markedet.

Pengestrøm fra driftsaktiviteter udgjorde USD 4,1 mia.; en stigning på USD 387 mio. i forhold til 2013. Pengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer steg med USD 367 mio. til USD 2,0 mia., og vedrørte hovedsagelig Triple-E nybygninger og containerinvesteringer, således at den frie pengestrøm udgjorde USD 2,1 mia., hvilket er på niveau med 2013.

Tiltag i 2014

Maersk Line indgik en langtidskontrakt om deling af skibe (VSA) med Mediterranean Shipping Company (MSC) på ruterne Asien-Europa, på Transatlanten og på Stillehavet i juli 2014. Kontrakten træder i kraft i starten af 2015 og vil for kunderne give en bedre havnedækning og servicefrekvens samtidig med, at der vil være omkostningsbesparelser gennem lavere netværksomkostninger på øst-vest ruterne, en bedre udnyttelse samt yderligere brændstoffektivitet.

Maersk Line genindførte i 4. kvartal SeaLand-brandet, der betjener Intra-Amerika markedet, og kan dermed

udnytte erfaringerne fra de eksisterende interregionale rederier MCC og Seago Line. SeaLand, der har en uafhængig kommerciel struktur og allerede er et historisk brand i området, vil specialisere sig i at betjene kunder med korte fragter. SeaLand modtog de første bestillinger i 4. kvartal 2014 og påbegynder drift i 1. kvartal 2015.

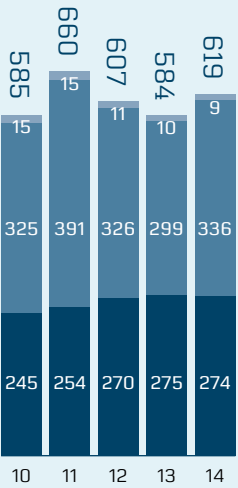
Flåden

Maersk Line's samlede flådekapacitet blev øget til 2,9 mio. TEU med udgangen af 2014, og flåden bestod da af 274 ejede skibe (1,7 mio. TEU) og 336 chartrede skibe (1,2 mio. TEU). Egen flåde blev forøget med leveringen af 11 Triple-E skibe, men reduceret ved frasalget af to skibe til intra-ruter og tilbagelevering af et 5.500 TEU skib i 4. kvartal 2014. For at optimere rutenetværket besluttede Maersk Line endvidere at afslutte charteringen af 14 mellemstore skibe (3.500 TEU, 5.500 TEU og Panamax skibe) i 4. kvartal 2013. Fem skibe blev tilbageleveret i 2013, og de resterende ni skibe (36.000 TEU) blev tilbageleveret i 1. kvartal 2014 til ophugning. Maersk Line ejer endvidere fem og charterer fire multi-purpose skibe.

Fem Triple-E skibe til Asien-Europa ruten med en kapacitet på 90.000 TEU er bestilt til levering i løbet første halvdel af 2015. Der blev ikke bestilt nybygninger i 2014. •

Flådeoversigt

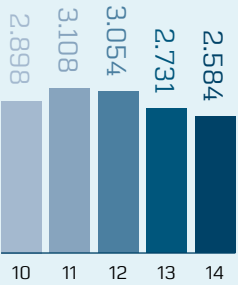
- Egne containerskibe
- Chartrede containerskibe
- Egne og chartrede multi purpose skibe



Enhedsomkostninger

EBIT enhedsomkostninger korrigeret for gevinst/tab, associerede selskaber, restruktureringsomkostninger, inkl. VSA indtægter.

(USD/FFE)



Sammendrag for 2014

MAERSK OIL RESULTATER

F Som følge af store nedskrivninger og en faldende oliepris fik Maersk Oil et tab på USD 861 mio. (overskud på USD 1,0 mia.).

Nettonedskrivninger efter skat på aktiver i Brasilien, Storbritannien og Norge udgjorde USD 1,9 mia., og produktionsandelen steg med 7% til 251.000 boepd (235.000 boepd) til en 9% lavere gennemsnitlig oliepris på USD 99 pr. tønde.

Produktionen fra de to nye felter, Golden Eagle i Storbritannien og Jack i den amerikanske del af Den Mexicanske Golf, blev påbegyndt sidst i 2014. Fire større projekter havde god fremdrift mod en mulig godkendelse, herunder Al Shaheen i Qatar, Chissonga i Angola, Johan Sverdrup i Norge, og Culzean i Storbritannien.

Olieprisen
Maersk Oil arbejder løbende med tendenser og prognoser, og porteføljen og projekter bliver vurderet i forhold til en række olieprisscenarier. Faldende oliepriser kan give nye muligheder for investeringer, men kræver også fokus på omkostninger som en konkurrenceparameter. Produktionsporteføljen giver gode muligheder for omkostningsreduktioner, og nye tiltag til forbedring af den driftsmæssige udvikling er iværksat og viser opmuntrende resultater for relativt små investeringer.

Maersk Oil har endvidere en række udbygningsprojekter undervejs. Det sikres altid, at disse er optimerede og kan levere det nødvendige minimumsafkast af den investerede kapital, før de godkendes.

Finansielle resultater
Omsætningen på USD 8,7 mia. faldt med 4% i forhold til 2013, primært som følge af den 9% lavere gennemsnitlige oliepris på USD 99 pr. tønde, men positivt påvirket af en stigning i produktionsandelen på 16.000 boepd, primært i Storbritannien (34%) og Algeriet (31%), delvis modsvaret af et fald i Danmark (8%).

Afkastet af den investerede kapital (ROIC) faldt fra 16,2% i 2013 til negative 15,2% i 2014. Det underliggende overskud før nedskrivninger på USD 1,9 mia., hvoraf USD 1,7 mia. vedrørte Brasilien og resten Storbritannien og Norge, udgjorde USD 1,0 mia. (USD 1,1 mia.).

Den højere gennemsnitlige produktionsandel på 251.000 boepd og de lavere efterforskningsomkostninger på USD 765 mio. (USD 1,1 mia.), der blev delvis opvejet af de lavere gennemsnitlige oliepriser, havde en positiv indvirkning på resultatet for 2014. For 2013 var der indeholdt en forsikringsudbetaling på USD 205 mio., primært vedrørende Gryphon.

Pengestrøm fra driftsaktiviteter udgjorde USD 2,6 mia. (USD 3,2 mia.), negativt påvirket af lavere oliepriser og en stigning i driftsomkostninger, dog delvis opvejet af en højere produktionsandel og lavere efterforskningsomkostninger. Pengestrøm til anlægsinvesteringer steg til USD 2,2 mia. (USD 1,8 mia.), hovedsagelig som følge af generelt flere udbygningsaktiviteter.

Reserver og ressourcer
Den årlige opdatering af Maersk Oils reserver og ressourcer ved udgangen af 2013 viste en reserve- og resourceandel (2P+2C) på 1,47 mia. tønder olieækvivalenter (1,36 mia. boe), inklusive konstaterede og sandsynliggjorte reserver (2P) på 0,60 mia. tønder olieækvivalenter (0,62 mia. boe). Tallene for reserver og ressourcer 2014 oplyses sammen med delårsrapporten for første kvartal 2015.

Produktion
Både Golden Eagle i Storbritannien og Jack i den amerikanske del af Den Mexicanske Golf påbegyndte drift i fjerde kvartal 2014. Desuden kompenserede de eksisterende felters forbedrede drift rigeligt for det naturlige produktionsfald i den modne del af porteføljen.

Udbygning
Udbygningsprojektet for Al Shaheen feltet ud for Qatars kyst skrider fremad som planlagt, og med 22 brønde afsluttet ved udgangen af 2014 er boreprogrammet



Maersk Oil

Hovedsæde
København

Medarbejdere
4.400

Platforme/FPSOs
83/3

Produktionsandel
251.000



Administrerende direktør
Jakob Thomasen

MILLIONER MAERSK OIL HOVEDTAL	2014	DKK¹ 2013	2014	USD 2013
Omsætning	52.422	54.852	8.737	9.142
Resultat før af- og nedskrivninger m.v. (EBITDA)	30.696	34.560	5.116	5.760
Af- og nedskrivninger, netto	21.894	10.008	3.649	1.668
Avance ved salg af anlægsaktiver m.v., netto	24	-	4	-
Andel af resultat i associerede virksomheder	-30	-252	-5	-42
Resultat før finansielle poster (EBIT)	8.796	24.300	1.466	4.050
Skat	13.962	18.024	2.327	3.004
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	-5.166	6.276	-861	1.046
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	15.564	19.476	2.594	3.246
Pengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer	-13.188	-10.800	-2.198	-1.800
Investeret kapital	31.692	38.868	5.282	6.478
ROIC	-15,2%	16,2%	-15,2%	16,2%
Efterforskningsomkostninger	4.590	6.894	765	1.149
Gennemsnitlig andel af olie- og gasproduktion (tusinde tønder olieækvivalenter pr. dag)	251	235	251	235
Gennemsnitlig råoliepris (Brent) (DKK/USD pr. tønde)	594	654	99	109

¹ Beløb i danske kroner er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,00

næsten halvvejs. Forberedelse af yderligere udbygning drøftes med Qatar Petroleum.

I Angola er budrunden for Chissonga projektet afsluttet. Med den lave oliepris er projektet udfordret, og der pågår forhandlinger med myndighederne, partnere og leverandører.

Culzean feltet med højt tryk/høj temperatur ud for Storbritanniens kyst skrider fremad mod forventet godkendelse i løbet af sommeren 2015 og produktionsstart i 2019.

En udbygningsplan med et omkostningsniveau på USD 1,8 mia. (Maersk Oils foreløbige andel udgør 8,12%) for fase 1 af Johan Sverdrup feltet ud for Norges kyst blev indsendt til myndighederne i februar 2015 med forventet projektgodkendelse sommeren 2015.

Efterforskning
I 2014 blev 14 (25) efterforsknings-/vurderingsbrønde afsluttet i Danmark, Irak (Kurdistan), Norge, Storbritannien og USA.

Brøndene omfattede bl.a. de vellykkede borer Marconi i Storbritannien, Buckskin i den amerikanske del af Den Mexicanske Golf og en Johan Sverdrup vurderingsbrønd i Norge. De øvrige 11 brønde blev

vurderet til ikke at være kommercielt rentable. I Kurdistan har Maersk Oil interesser i Sarsang-licensen, og operatøren har erklæret Swara Tika fundet for kommercielt rentabelt. Maersk Oil fjede licenser i Norge, Storbritannien, USA og Danmark til sin portefølje i 2014.

Som følge af de skuffende efterforskningsresultater i de seneste par år, sammenholdt med muligvis længerevarende lave oliepriser, har Maersk Oil besluttet at reducere sine efterforskningsaktiviteter.

Innovation
Maersk Oil søger en forretningsmæssig fordel ved effektivt at udvinde kulbrinte fra udfordrende reservoirer, som f.eks. kompakte kalkreservoirer i Nordsøen. Selskabet stræber løbende efter at flytte teknologiens grænser og har opnået flere rekorder inden for horisontal boring.

Innovation og samarbejde med partnere er vigtigt for Maersk Oil. Forskningscentret Danish Hydrocarbon Research and Technology Centre på DTU i Kgs. Lyngby er et godt eksempel. Centret blev etableret i maj 2014 og er bl.a. finansieret med DKK 1 mia. fra Dansk Undergrunds Consortium, hvor Maersk Oil ejer 31,2%. Tæt på 100 forskere vil fokusere på udviklingen af tekniske løsninger, som kan øge udvindingen af olie og gas fra den danske del af Nordsøen. •

Produktionsandel

Tusinde tønder olieækvivalenter pr. dag (boepd)

2013
2014

USA
0,1
0,2

Brasilien
4
4

Kasakhstan
3
4

Algeriet
28
37

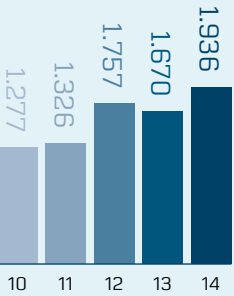
UK
30
41

Danmark
70
64

Qatar
99
102

Investeret kapital i udvikling

USD mio.



Sammendrag for 2014

APM TERMINALS RESULTATER

F **APM Terminals leverede et overskud** på USD 900 mio. (USD 770 mio.) understøttet af et øget antal håndterede containere i hele porteføljen, højere rater på vækstmarkeder og avancer fra salg. Det er fortsat APM Terminals’ mål at nå et resultat på USD 1 mia. i 2016.

Virksomhedens nye flagskib, den fuldautomatiske terminal Maasvlakte II i Rotterdam, Holland, påbegyndte driften, og der blev gjort gode fremskridt på de mange andre nye terminalprojekter og udbygninger på vækstmarkeder.

Markedet
Det globale marked for containerterminaler udviklede sig positivt i 2014 med en samlet vækst på 5% (Drewry).

APM Terminals, som er global markedsleder inden for udvikling og drift af containerterminaler, understøtter det stigende behov for havneinfrastruktur som følge af den ekspanderende verdenshandel og de større skibe, der indsættes af containerrederierne på alle større handelsruter.

De større skibe stiller øgede krav til havneinfrastruktur, både med hensyn til kajplads, hvor der er behov for større kraner, og med hensyn til land, hvor havneområdet, portområdet og den tilsluttende vej- og jernbaneinfrastruktur skal kunne håndtere den større koncentration af volumen fra de større skibe. I 2014 medførte denne udvikling køproblemer og øget ventetid i flere havne.

Finansielle resultater
Antallet af containere, som APM Terminals håndterede (antal kranløft opgjort forholdsmæssigt for APM Terminals’ ejerandel) steg med 5% i forhold til 2013. Den samlede omsætning steg med 3%. Havneomsætningen var større end væksten i volumen. Til gengæld faldt omsætningen for indenlandske tjenester som følge af frasalg af aktiviteter i Amerika og Asien som led i en optimering af porteføljen.

Resultatet gav et afkast af den investerede kapital (ROIC) på 14,7% (13,5%). Det underliggende resultat udgjorde USD 849 mio. (USD 709 mio.), og det underliggende ROIC udgjorde 13,9% (12,4%). Det forbedrede resultat var understøttet af større volumen i hele porteføljen kombineret med højere rater på vækstmarkeder.

Resultatet var positivt påvirket af en nettoavance fra salg efter skat på USD 232 mio. (USD 62 mio.) og negativt påvirket af nedskrivninger på USD 181 mio. (USD 0 mio.) vedrørende europæiske aktiviteter, hvoraf USD 154 mio. vedrørte joint venture-virksomheder.

APM Terminals forbedrede EBITDA marginen med 2,1 procentpoint understøttet af kommercielle og driftsmæssige effektivitetstiltag, der resulterede i omkostningsbesparelser på mere end USD 100 mio. Adskillige leverandørkontrakter blev genudbudt i løbet af året, og opgraderinger af driftssystemet på terminalerne gjorde det muligt at effektivisere processer yderligere i flere af de største terminaler.

Pengestrøm fra driftsaktiviteter på USD 925 mio. (USD 923 mio.) blev ikke forbedret som driftsresultatet som følge af større skattebetalinger og en reduceret driftskapital.

Pengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer blev mere end opvejet af pengestrømmen fra salg af aktiver i 2014, herunder især salget af APM Terminals Virginia, USA, som samlet førte til en positiv pengestrøm på netto USD 2 mio. (negativ USD 841 mio.).

APM Terminals opretholdt et højt investeringsniveau i forbindelse med udviklingen af havne, både i form af



APM Terminals

Hovedsæde
Haag, Holland

Medarbejdere
20.600

Lande
67

Terminaler
64

Indlandsoperationer
> 140



Administrerende direktør
Kim Fejfer

MILLIONER APM TERMINALS HOVEDTAL	2014	DKK¹ 2013	2014	USD 2013
Omsætning	26.730	25.992	4.455	4.332
Resultat før af- og nedskrivninger m.v. (EBITDA)	6.060	5.352	1.010	892
Af- og nedskrivninger, netto	1.974	1.782	329	297
Avance ved salg af anlægsaktiver m.v., netto	2.244	420	374	70
Andel af resultat i joint ventures	-84	558	-14	93
Andel af resultat i associerede virksomheder	558	408	93	68
Resultat før finansielle poster (EBIT)	6.804	4.956	1.134	826
Skat	1.404	336	234	56
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	5.400	4.620	900	770
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	5.550	5.538	925	923
Pengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer	12	-5.046	2	-841
Investeret kapital	35.598	37.062	5.933	6.177
ROIC	14,7%	13,5%	14,7%	13,5%
Håndterede containere (målt i mio. TEU vægtet med ejerandel)	38,3	36,3	38,3	36,3

¹ Beløb i danske kroner er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,00

nye projekter og udvidelser af eksisterende havne. Den investerede kapital udgjorde USD 5,9 mia. (USD 6,2 mia.), svarende til et fald på 4% i forhold til året før.

Porteføljen
Udbygningsprojektet til USD 750 mio. i Callao, Peru forløber efter planen, og den første nye containerkajplads forventes at åbne i 3. kvartal 2015. Terminalen vil dermed have kapacitet til at modtage containerskibe på helt op til 18.000 TEU. På flere andre lokaliteter foregår der tilsvarende udvidelser og opgraderinger, således at terminalerne kan håndtere de største containerskibe. I den forbindelse indviede Tanjung Pelepas, Malaysia, kaj 13 og 14 i 1. kvartal, og på Pier 400, Los Angeles, USA blev kranernes højde øget.

I august afsluttede APM Terminals salget af APM Terminals Virginia, Portsmouth, USA.

Opførelsen af Maasvlakte II, Rotterdam, Holland blev afsluttet i fjerde kvartal 2014, og terminalen påbegyndte drift. Der forventes øget volumen i indkøringsfasen i 2015.

Maasvlakte II sætter nye standarder inden for industrien for så vidt angår automatisering, sikkerhed og miljøpåvirkning.

De endelige tilladelser til opførelse af en nyetableret containerterminal i Moin, Costa Rica, blev modtaget.

Sociedade Gestora de Terminais S.A. (Sogester), Angola, indgik en 20-årig koncessionsaftale om at drive, vedligeholde og udvikle Port of Namibe, Angola, som en kombineret container- og fragtterminal.

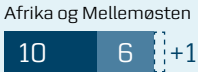
APM Terminals vurderer løbende, hvilken forretningsmæssig betydning den politiske udvikling har for handel i og omkring Rusland, og mere specifikt for den fælleskontrollerede ejerandel i Global Ports Investments PLC, Rusland.

I Monrovia, Liberia, fortsatte APM Terminals med at betjene sine kunder under det ebolaudbrud, der har ramt regionen. Terminalen foretager en streng helbreds-screening og tilbyder også hjælp til lokalområderne som led i regionens bekæmpelse af sygdommen.

APM Terminals driver en række havne, hvor andre godstyper end containere håndteres. I 2014 meddelte APM Terminals sine forventninger til yderligere at udvide aktiviteterne til også at omfatte beslægtede havneaktiviteter. •

Portefølje

Antal terminaler
• Terminaler i drift
• Terminaler under udbygning
• Nye terminalprojekter

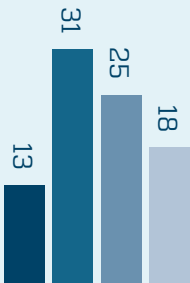


Kranløft i mio. TEU vægtet med egenkapitalandel

- Nord- og Sydamerika
- Europa, Rusland og Baltikum
- Asien
- Afrika og Mellemøsten



Gennemsnitlig resterende koncessionsløbetid (år)



Sammendrag for 2014

MAERSK DRILLING RESULTATER

F Maersk Drilling havde et tilfredsstillende resultat i et udfordrende år med et overskud på USD 478 mio. (USD 528 mio.). Resultatet var positivt påvirket af en avance på USD 73 mio. fra salget af alle boreaktiviteter i Venezuela og en stærk operationel performance i hele flåden, men negativt påvirket af den planlagte vedligeholdelse af flåden samt opstart af nye rigge og nedskrivninger.

I 2014 svækkedes markedet for offshore borerigge, og udnyttelsen af disse rigge samt dagraterne faldt i alle segmenter. Maersk Drilling har ved udgangen af 2014 en solid kontrakt dækning på USD 6,0 mia. (USD 7,9 mia.). Kontrakterne er indgået med nogle af de største selskaber i olie- og gassektoren.

Maersk Drilling ansatte mere end 550 nye medarbejdere i 2014 som led i en rekrutteringsplan, der skal tiltrække og samlet ansætte 1.450 nye medarbejdere i forbindelse med en udvidelse af flåden med otte nye borerigge med udgangen af 2016.

Maersk Drilling fastholder sin langsigtede finansielle ambition om at levere et overskud på USD 1 mia. med udgangen af 2018, men erhvervelse af de nødvendige yderligere borerigge for at nå målet vil alene ske med baggrund i solide langtidskontrakter.

Markedet
Den gennemsnitlige oliepris i 2014 var USD 99 pr. tønde. Olieselskabernes efterforsknings- og udviklingsbudgetter blev reduceret for at forbedre selskabernes frie pengestrømme, som har været under pres på grund af stigende omkostninger og faldende oliepriser. Som følge heraf bliver der udbudt færre kontrakter på offshore borerigge, og dagraterne faldt i alle segmenter.

Maersk Drilling ser fortsat positivt på udsigterne for markedet på langt sigt.

Finansielle resultater
Omsætningen steg hovedsagelig som følge af fem nybyggede borerigge, der kom på kontrakt i 2014, delvis

modsvaret af en lavere omsætning på grund af salget af aktiviteterne i Venezuela i september 2014 samt et stort antal værftsdage.

Alle Maersk Drillings 21 jack-up rigge og flydende bore-rigge var på kontrakt i 2014. Den samlede højere omsætning blev understøttet af en 100% kontrakt dækning og en stærk operationel performance med en effektiv operationel driftstid, som i gennemsnit lå på 97% (97%) for jack-up borerigge og 96% (96%) for flydende borerigge.

Resultatet var positivt påvirket af en avance på USD 73 mio. fra salget af alle boreaktiviteter i Venezuela og en høj operationel driftstid for hele flåden, men negativt påvirket af planlagt vedligeholdelse af flåden samt opstart af nye rigge og nedskrivninger. Som følge af det svækkede marked for offshore borerigge foretog Maersk Drilling en nedskrivning på USD 85 mio. (USD 73 mio. efter skat), hvoraf USD 50 mio. (USD 38 mio. efter skat) vedrører joint venturet Egyptian Drilling Company i Egypten.

Afkastet af den investerede kapital (ROIC) udgjorde 7,1% (10,8%), og det underliggende resultat udgjorde USD 471 mio. (USD 524 mio.).

Ved udgangen af 2014 var Maersk Drillings kontrakt dækning 80% for 2015, 52% for 2016 og 30% for 2017.

Maersk Drilling har investeret i alt USD 5,3 mia. i otte nye borerigge siden 2011. Der påløb yderligere driftsomkostninger i 2014 i forbindelse med opstart og drift af de fem nybygninger, der kom på kontrakt i 2014, sammen med opstartomkostninger for de resterende tre nybygninger til levering i 2015 og 2016. Omkostningsniveauet for



Maersk Drilling

Hovedsæde
København

Medarbejdere
4.500

Kontorer
13

Lande
12

Rigge
21

Nybygninger
3



Administrerende direktør
Claus V. Hemmingsen

MILLIONER MAERSK DRILLING HOVEDTAL	2014	DKK¹ 2013	2014	USD 2013
Omsætning	12.612	11.832	2.102	1.972
Resultat før af- og nedskrivninger m.v. (EBITDA)	5.418	5.178	903	863
Af- og nedskrivninger, netto	2.088	1.434	348	239
Avance ved salg af anlægsaktiver m.v., netto	492	24	82	4
Andel af resultat i joint ventures	-216	114	-36	19
Resultat før finansielle poster (EBIT)	3.606	3.882	601	647
Skat	738	714	123	119
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	2.868	3.168	478	528
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	4.206	4.650	701	775
Pengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer	-12.960	-9.102	-2.160	-1.517
Investeret kapital	45.738	31.920	7.623	5.320
ROIC	7,1%	10,8%	7,1%	10,8%
Effektiv operationel driftstid	97%	97%	97%	97%
Antal kontrakt dage	6.275	5.840	6.275	5.840

¹ Beløb i danske kroner er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,00

den eksisterende flåde, eksklusive nybygninger, var på niveau med 2013.

Der blev afsluttet fem værftsophold for planlagte eftersyn og opgraderinger i 2014. Yderligere to eftersyn og opgraderingsprogrammer for borerigge til havs blev afsluttet i 2014.

Maersk Drilling deltager med en 50% investering i joint venturet Egyptian Drilling Company (EDC), som ejer og opererer 63 landrigge og fire jack-up rigge. Resultatet for EDC er negativt påvirket af en nedskrivning på USD 50 mio. (USD 38 mio. efter skat).

Den lavere pengestrøm fra driftsaktiviteter på USD 701 mio. (USD 775 mio.) skyldtes hovedsagelig en stigning i driftskapitalen, da yderligere fem borerigge var i drift i slutning af 2014 i forhold til samme tidspunkt i 2013. Pengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer udgjorde USD 2,2 mia., en stigning på USD 643 mio. i forhold til året før, hovedsagelig som følge af betaling af afdrag på nybygningerne.

Kontrakter indgået i 2014
Maersk Drilling indgik flere kontrakter i 2014. Jack-up riggen, Maersk Completer, kom på en fireårig kontrakt

til en anslået værdi af USD 249 mio. og skal operere ud for Bruneis kyst. Kontrakten indeholder en option på forlængelse med op til tre år. Mærsk Deliverer, en semi-submersibel til ultra dybt vand, fik en toårig kontraktforlængelse til en anslået værdi af USD 387 mio., og skal operere ud for Angolas kyst.

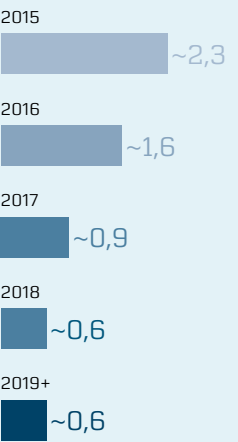
Det tredje nybyggede boreskib, Maersk Venturer, kom på kortidskontrakt ud for Malaysias kyst i forbindelse med et boreprogram, der omfattede én brønd, med en løbetid på 70 dage til en kontraktværdi på USD 27 mio.

Innovation
BP og Maersk Drilling offentliggjorde i februar 2013 et fælles projekt med det formål at udvikle en ny offshore rig med avanceret teknologi, som er afgørende for udnyttelsen af fremtidige olie- og gasforekomster på dybt vand, der ikke er tilgængelige med den nuværende teknologi.

Projektet hedder "20K™ Rigs", og aftalen mellem BP og Maersk Drilling skal resultere i udviklingen af borerigge, der sikkert og effektivt kan bore i reservoirer på dybt vand med højt tryk og høj temperatur på op til 20.000 pund pr. kvadrattomme og ca. 176 grader Celsius. •

Omsætning på kontraktbeholdning (USD mia.)

Ultimo 2014 USD 6,0 mia. (USD 7,9 mia.)



Kontraktdækning pr. segment

- Ultra harsh jack-up rigge (Norge)
- Premium jack-up rigge
- Ultra dybtvands- og midtvandsrigge

2015	2016
93%	71%
68%	35%
74%	44%
80%	52%

Sammendrag for 2014

APM SHIPPING SERVICES

F **Maersk Group etablerede forretningsområdet** for at levere shippingrelaterede tjenester til kunder verden over gennem fire industriledende virksomheder: Maersk Supply Service, Maersk Tankers, Damco og Svitzer.

APM Shipping Services havde et underskud på USD 230 mio. (underskud USD 85 mio.), og ROIC udgjorde negativt 4,2% (negativ 1,3%). Det underliggende resultat udgjorde USD 185 mio. (USD 37 mio.).

Maersk Supply Service leverede et forbedret overskud på USD 201 mio. (USD 187 mio.), og ROIC udgjorde 11,9% (10,7%). Det underliggende resultat udgjorde USD 189 mio. (USD 182 mio.).

Som led i sine omfattende investeringsplaner har Maersk Supply Service bestilt nye skibe for aktivt at understøtte vækststrategien, primært højtydende AHTS og Subsea Support skibe (SSVer). I alt blev der bestilt 11 nybygninger i løbet af året (en kabellægger, fire SSVer og seks AHTS).

Maersk Tankers leverede et overskud på USD 132 mio. (underskud på USD 317 mio.) med et positivt ROIC på 6,8% (negativt 10,4%). Det underliggende overskud udgjorde USD 139 mio. (underskud på USD 172 mio.).

Resultatet var positivt påvirket af en forbedret indtjening for LR2- og VLCC-segmenterne, tiltag med henblik på omkostningsbesparelser samt tilbageførsel af hensættelse på tabsgivende kontrakter på USD 87 mio. (hensættelser på USD 144 mio.), modsvaret af en lavere aktivitet efter frasalget af gassegmentet i 2013.

Damco havde et underskud på USD 293 mio. (underskud på USD 111 mio.), og ROIC udgjorde negativt 63,2%

(negativ 22,0%). Resultatet var påvirket af betydelige nedskrivninger på USD 68 mio. (USD 6 mio.), der hovedsagelig vedrørte goodwill og andre erhvervede immaterielle aktiver samt et fald i rentabilitet i søfragts- og luftfartsaktiviteterne til trods for et forbedret, men stadig utilfredsstillende niveau for kapacitetsomkostninger.

Den ekstra gennemsigthed, der er opnået gennem udrulning af standardsystemer og styrkelse af de interne kontroller, viste, at virksomheden var yderligere eksponeret i visse geografiske områder og produktkategorier. Dette resulterede i adskillige justeringer, som påvirkede resultatet negativt.

Omstruktureringstiltag og udrulning af den nye platform til drift har vist sig mere kompleks end oprindeligt forudset, men forventes at styrke Damcos konkurrenceevne og genetablere en profitabel vækst i 2015.

Svitzer havde et underskud på USD 270 mio. (overskud på USD 156 mio.), og ROIC udgjorde negativt 19,2% (negativ 10,8%). Det underliggende overskud udgjorde USD 82 mio. (USD 134 mio.).

Resultatet var påvirket af en nettonedskrivning på USD 354 mio. (USD 6 mio.), primært relateret til goodwill vedrørende erhvervelsen af Adsteam i Australien i 2007. Svitzers australske aktiviteter er negativt påvirket af overkapacitet i industrien, en for industrien høj omkostningsstruktur og en generel afmatning af bulkaktiviteter. •

📍 **APM Shipping Services**

Hovedsæde
København

Medarbejdere
18.600

Skibe
500+

Lande
~ 100



Administrerende direktør
Morten H. Engelstoft

MILLIONER APM SHIPPING SERVICES HOVEDTAL	2014	DKK¹ 2013	2014	USD 2013
Omsætning	35.556	38.628	5.926	6.438
Resultat før af- og nedskrivninger m.v. (EBITDA)	3.846	3.132	641	522
Af- og nedskrivninger, netto	4.968	3.714	828	619
Avance ved salg af anlægsaktiver m.v., netto	78	264	13	44
Andel af resultat i joint ventures	198	174	33	29
Resultat før finansielle poster (EBIT)	-846	-144	-141	-24
Skat	534	366	89	61
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	-1.380	-510	-230	-85
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	3.540	4.494	590	749
Pengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer	1.092	3.852	182	642
Investeret kapital	28.062	34.854	4.677	5.809
ROIC	-4,2%	-1,3%	-4,2%	-1,3%

¹ Beløb i danske kroner er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,00

DKK MILLIONER ¹ APM SHIPPING SERVICES HOVEDTAL	Maersk Supply Service 2014	2013	Maersk Tankers 2014	2013	Damco 2014	2013	SVITZER 2014	2013
Omsætning	4.668	4.632	7.050	9.750	18.984	19.272	4.872	4.986
Resultat før af- og nedskrivninger m.v. (EBITDA)	2.088	2.094	1.626	126	-888	-390	1.020	1.302
Af- og nedskrivninger, netto	852	876	816	2.088	612	204	2.688	546
Avance ved salg af anlægsaktiver m.v., netto	72	30	-24	48	-	12	30	174
Andel af resultat i joint ventures	6	-6	-	-	54	48	138	132
Resultat før finansielle poster (EBIT)	1.314	1.242	786	-1.914	-1.446	-534	-1.500	1.062
Skat	108	120	6	+12	312	132	120	126
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	1.206	1.122	792	-1.902	-1.758	-666	-1.620	936
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	2.136	2.160	1.392	1.338	-1.206	-84	1.218	1.080
Pengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer	-1.128	-486	3.900	4.488	-270	-138	-1.410	-12
Investeret kapital	10.224	10.194	9.498	14.010	1.926	2.472	6.414	8.178
RIOC	11,9%	10,7%	6,8%	-10,4%	-63,2%	-22,0%	-19,2%	10,8%

USD MILLIONER APM SHIPPING SERVICES HOVEDTAL	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Resultat før af- og nedskrivninger m.v. (EBITDA)	348	349	271	21	-148	-65	170	217
Resultat før finansielle poster (EBIT)	219	207	131	-319	-241	-89	-250	177
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	201	187	132	-317	-293	-111	-270	156
Investeret kapital	1.704	1.699	1.583	2.335	321	412	1.069	1.363

KONSOLIDERET RESULTATOPGØRELSE

MILLIONER	2014	DKK ¹ 2013	2014	USD 2013
Omsætning	285.414	284.316	47.569	47.386
Driftsomkostninger	213.798	217.566	35.633	36.261
Andre indtægter	1.206	1.716	201	286
Andre omkostninger	1.308	234	218	39
Resultat før af- og nedskrivninger m.v.	71.514	68.232	11.919	11.372
Af- og nedskrivninger, netto	42.048	27.768	7.008	4.628
Avance ved salg af anlægsaktiver m.v., netto	3.600	870	600	145
Andel af resultat i joint ventures	-36	912	-6	152
Andel af resultat i associerede virksomheder	2.472	1.770	412	295
Resultat før finansielle poster	35.502	44.016	5.917	7.336
Finansielle indtægter	8.028	3.360	1.338	560
Finansielle omkostninger	11.664	7.656	1.944	1.276
Resultat før skat	31.866	39.720	5.311	6.620
Skat	17.832	19.422	2.972	3.237
Årets resultat af fortsættende aktiviteter	14.034	20.298	2.339	3.383
Årets resultat af ophørte aktiviteter	17.136	2.364	2.856	394
Årets resultat	31.170	22.662	5.195	3.777
Heraf:				
Minoritetsinteresser	1.080	1.962	180	327
A.P. Møller - Mærsk A/S' andel	30.090	20.700	5.015	3.450
Resultat af fortsættende aktiviteter pr. aktie	600	882	100	147
Udvandet resultat af fortsættende aktiviteter pr. aktie	600	882	100	147
Resultat pr. aktie	1.380	948	230	158
Udvandet resultat pr. aktie	1.380	948	230	158

¹ Beløb i danske kroner er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,00

UDDRAG AF KONSOLIDERET PENGESTRØMSOPGØRELSE

MILLIONER	2014	DKK ¹ 2013	2014	USD 2013
Resultat før finansielle poster	35.502	44.016	5.917	7.336
Ikke kontante poster m.v.	36.156	26.772	6.026	4.462
Ændring i driftskapital	1.560	1.512	260	252
Pengestrøm fra driftsaktiviteter før finansielle poster og skat	73.218	72.300	12.203	12.050
Finansielle betalinger, netto	-918	-1.908	-153	-318
Betalte skatter	-19.734	-16.938	-3.289	-2.823
Pengestrøm fra driftsaktiviteter	52.566	53.454	8.761	8.909
Køb af immaterielle og materielle aktiver	-51.834	-37.566	-8.639	-6.261
Salg af immaterielle og materielle aktiver	9.090	6.276	1.515	1.046
Køb/salg af dattervirksomheder og aktiviteter, etc., netto	5.706	2.004	951	334
Pengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer	-37.038	-29.286	-6.173	-4.881
Køb/salg af værdipapirer, handelsbeholdning	-540	-156	-90	-26
Pengestrøm vedrørende investeringsaktiviteter	-37.578	-29.442	-6.263	-4.907
Afdrag på lån/provenue ved optagelse af lån, netto	-17.328	-9.510	-2.888	-1.585
Køb af egne aktier	-3.846	-	-641	-
Udbetalt udbytte	-6.786	-5.514	-1.131	-919
Udbetalt udbytte til minoritetsinteresser	-888	-804	-148	-134
Andre egenkapitaltransaktioner	732	12	122	2
Pengestrøm vedrørende finansieringsaktiviteter	-28.116	-15.816	-4.686	-2.636
Nettopengestrøm vedrørende fortsættende aktiviteter	-13.128	8.196	-2.188	1.366
Nettopengestrøm vedrørende ophørte aktiviteter	15.054	504	2.509	84
Årets nettopengestrøm	1.926	8.700	321	1.450
Likvider 1. januar	20.148	11.406	3.358	1.901
Valutakursregulering af likvider	-1.638	42	-273	7
Likvider 31. december	20.436	20.148	3.406	3.358
Heraf klassificeret som aktiver bestemt til salg	-6	-1.206	-1	-201
Likvider 31. december	20.430	18.942	3.405	3.157
Likvider				
Likvide beholdninger	21.042	19.554	3.507	3.259
Kassekreditter	612	612	102	102
Likvider 31. december	20.430	18.942	3.405	3.157

¹ Beløb i danske kroner er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,00

KONSOLIDERET BALANCE PR. 31. DECEMBER

MILLIONER	2014	DKK ¹ 2013	2014	USD 2013
Immaterielle aktiver	16.908	28.728	2.818	4.788
Skibe, rigge, containere m.v.	191.106	167.142	31.851	27.857
Produktionsanlæg og driftsmateriel m.v.	43.746	36.864	7.291	6.144
Grunde og bygninger	4.002	4.314	667	719
Igangværende anlægsarbejder og forudbetalinger	29.172	39.438	4.862	6.573
Materielle aktiver	268.026	247.758	44.671	41.293
Kapitalandele i joint ventures	10.188	11.910	1.698	1.985
Kapitalandele i associerede virksomheder	5.034	38.604	839	6.434
Andre aktieinvesteringer	5.658	432	943	72
Afledte finansielle instrumenter	240	1.512	40	252
Pensioner, nettoaktiver	672	396	112	66
Lån	2.718	678	453	113
Andre tilgodehavender	3.054	4.200	509	700
Finansielle anlægsaktiver, m.v.	27.564	57.732	4.594	9.622
Udskudt skat	3.216	2.868	536	478
Anlægsaktiver i alt	315.714	337.086	52.619	56.181
Vare- og driftsbeholdninger	6.834	7.506	1.139	1.251
Tilgodehavender fra kunder	24.462	27.774	4.077	4.629
Tilgodehavende skat	1.044	1.272	174	212
Afledte finansielle instrumenter	864	1.050	144	175
Lån	624	900	104	150
Andre tilgodehavender	4.824	5.598	804	933
Periodeafgrænsningsposter	3.648	2.904	608	484
Tilgodehavender m.v.	35.466	39.498	5.911	6.583
Værdipapirer	2.274	1.872	379	312
Likvider	21.042	19.554	3.507	3.259
Aktiver bestemt til salg	31.734	41.538	5.289	6.923
Omsætningsaktiver i alt	97.350	109.968	16.225	18.328
Aktiver i alt	413.064	447.054	68.844	74.509

¹ Beløb i danske kroner er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,00

KONSOLIDERET BALANCE PR. 31. DECEMBER (FORTSAT)

MILLIONER	2014	DKK ¹ 2013	2014	USD 2013
Aktiekapital	23.910	4.428	3.985	738
Reserver	225.342	234.546	37.557	39.091
Egenkapital - A.P. Møller - Mærsk A/S	249.252	238.974	41.542	39.829
Minoritetsinteresser	4.098	16.104	683	2.684
Egenkapital i alt	253.350	255.078	42.225	42.513
Langfristede gæld	65.478	76.212	10.913	12.702
Pensioner og lignende forpligtelser	1.974	1.962	329	327
Hensatte forpligtelser	27.852	25.134	4.642	4.189
Afledte finansielle instrumenter	2.592	762	432	127
Udskudt skat	4.206	6.660	701	1.110
Anden gæld	-	126	-	21
Andre langfristede forpligtelser	36.624	34.644	6.104	5.774
Langfristede forpligtelser i alt	102.102	110.856	17.017	18.476
Kortfristede lån	8.472	18.246	1.412	3.041
Hensatte forpligtelser	5.022	4.410	837	735
Leverandørgæld	31.662	32.274	5.277	5.379
Skyldig skat	1.896	3.132	316	522
Afledte finansielle instrumenter	1.512	1.050	252	175
Anden gæld	7.416	7.722	1.236	1.287
Periodeafgrænsningsposter	1.560	1.506	260	251
Andre kortfristede forpligtelser	49.068	50.094	8.178	8.349
Forpligtelser vedrørende aktiver bestemt til salg	72	12.780	12	2.130
Kortfristede forpligtelser i alt	57.612	81.120	9.602	13.520
Forpligtelser i alt	159.714	191.976	26.619	31.996
Passiver i alt	413.064	447.054	68.844	74.509

¹ Beløb i danske kroner er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,00

A.P. Møller – Mærsk A/S

Esplanaden 50
DK-1098 Copenhagen K
Tel. +45 33 63 33 63
Company reg. no. 22756214

www.maersk.com

Editor in Chief

Birgitte Henriksen

Editors

Christine Drud von Haffner
Finn Glismand

Creative editor

Lonnie Hartvig Kjærgaard

Design and layout

e-Types & e-Types Daily

Photos

Cover: Rene Strandbygaard
Page 1: Rene Strandbygaard
Page 18-19: Casper Høyberg
Page 23: Thorbjørn Hansen
Page 46-47: Alastair Philip Wiper

Print

This publication has been printed by CoolGrey A/S,
an environmentally certified printing agency,
on Gallery Art Silk.

ISBN: 978-87-998082-0-5

Printed in Denmark 2015

