



MAERSK

ÅRSMAGASIN

2016 finansielle resultater, markeder og medarbejdere i A.P. Møller - Mærsk A/S

EN NY RETNING ER SAT

VELKOMMEN TIL FREMTIDENS MÆRSK APP-STORE

En digital platform
skaber softwareløsninger
ud af operationelle og
kommercielle data.

Side 16

FORSKELLEN ER TYDELIG I ALANG

Et indisk skibsværft
forandrer sig med hjælp
fra et A.P. Møller - Mærsk
team på stedet.

Side 32

ET PROJEKT SKRIDER FREM

Gas-projektet Culzean
i Nordsøen nåede flere
milepæle i løbet af 2016.

Side 38





VELKOMMEN TIL ÅRSMAGASINET 2016/2017

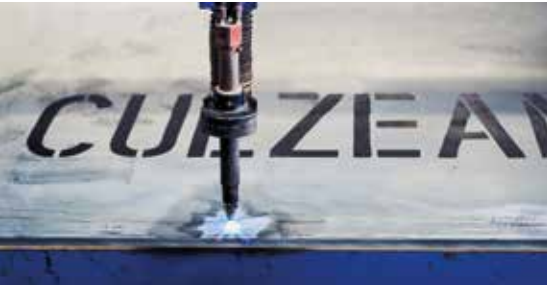
Dette årsmagasin beskriver, hvordan A.P. Møller - Mærsk har sat en ny retning. Det beskriver vores rolle i verden og den stigende betydning af data, teknologi og innovation inden for vores branche. Magasinet fortæller også om infrastrukturens rolle i forbindelse med stimulering af vækst og servicering af vores kunder. Magasinet byder desuden på artikler om de færdigheder og den hardware, der er nødvendig for at operere i vore dages energimarked, de mennesker og medarbejdere, der får ting til at ske, og de kerneværdier, der danner grundlaget for den måde, vi driver forretning på.

På de sidste sider i magasinet uddybes vores samlede resultater i 2016. De omfatter brands under Transport- og logistikdivisionen og forretningsenheder under Energidivisionen. Yderligere finansielle resultater findes i Annual Report 2016, og Sustainability Report 2016 uddyber, hvordan vi skaber langsigtet værdi for samfundet og vores forretning. Begge rapporter bliver offentliggjort samtidig med årsmagasinet og er tilgængelige online på www.maersk.com.

INDHOLDSFORTEGNELSE

VORES HISTORIER

38
ET PROJEKT SKRIDER FREM



32
FORSKELLEN ER TYDELIG I ALANG



58
VORES MEDARBEJDERE



16
VELKOMMEN TIL FREMTIDENS MÆRSK APP-STORE



20
BETYDELIG FORSKEL FRA DAG 1



42
TÆNK SOM EN IVÆRKSÆTTER



24
VIP IKKE BÅDEN



36
SPECIALISEREDE BORERIGGE



28
ET EKSEMPEL TIL EFTERFØLGELSE



VORES STRATEGI

4-7

Formandens beretning	4
En status fra Group CEO	6

VORES VIRKSOMHED

8-15, 60

A.P. Møller - Mærsk, Et overblik	8
Selskabsstruktur og udvalgte resultater	10
Hold dig ajour	60

VORES RESULTATER

46-57

Fem års resultater	46
Transport- og logistikdivisionen	48
Energidivisionen	54

NY STRATEGI SKAL SKABE VÆKST

FORMANDENS BERETNING

Michael Pram Rasmussen




Som meddelt i september har vi taget en klar beslutning om en ny strategi for A.P. Møller - Mærsk A/S, der indebærer en opsplitning af vores transport- og logistikforretninger og vores olie- og olierelaterede forretninger i to divisioner.

Den verden, som A.P. Møller - Mærsk opererer i, har gennemgået fundamentale ændringer i de seneste år. I løbet af 2016 oplevede vi historisk lave fragtrater og dramatiske fald i olieprisen kombineret med ændringer i energiforbrug, lavere vækst i den globale handel og øget digitalisering.

På trods af at vi har investeret massivt i vores industrier og har reduceret omkostningerne og optimeret vores forretninger til et punkt, hvor de fleste præsterer blandt den bedste fjerdedel i deres respektive industrier, har vi ikke været i stand til at øge vores omsætning i de seneste 10 år.

Disse udfordringer nødvendiggør, at vi ser på vores forretning med friske øjne og finder nye veje til at få omsætningen til at vokse. Hvis ikke, vil vi for altid kun kunne stole på omkostningsbesparelser og effektiviseringsgevinster.

Svaret på disse udfordringer ligger i vores nye strategi. A.P. Møller - Mærsk har været i konstant udvikling i de seneste 100 år, og det er vores ambition at vokse og opleve fremgang i de næste 100 år. Den nye strategi vil sikre virksomhedens levedygtighed og levere vækst og maksimere værdien for aktionærerne på langt sigt.

Værdiskabelse i A.P. Møller - Mærsk

I stedet for det diversificerede konglomerat har vi valgt at refokusere vores kapital og sikre ledelsesmæssig opmærksomhed på at skabe en integreret transport- og logistikforretning, hvor vi har en klar konkurrencemæssig fordel, der vil føre til højere vækst og indtjening.

Markeder ændrer sig og giver os nye muligheder. Nystartede konkurrenter, disruptive teknologier, avancerede forsyningskædeløsninger, digitalisering og e-handel har alt sammen været med til at skabe et behov for innovativ tænkning og en ny tilgang.

I dag kræver kunder mere avancerede forsyningskædeløsninger. Som en integreret transport- og logistikforretning kan vi bedre møde deres behov for omfattende end-to-end-service. Vi kan øge vores brug af data og udvide og styrke vores digitale platforme.

Vores globale førerposition og netværk inden for containertransport, havnedrift, forsyningskædestyring og spedition giver os en konkurrencefordel uden sidestykke i denne branche. Vores tilbud på tværs af værdikæden og mulighederne for at kapitalisere på synergier mellem disse forretningsområder er enestående.

Nye løsninger for energivirksomhederne

Vores olie- og olierelaterede forretninger opererer i et volatilt forretningsklima med risiko for strukturel nedgang efter 2020. Bestyrelsen forventer, at disse forretningsområder vil have brug for forskellige udviklingsmuligheder i fremtiden, herunder en adskillelse af forretninger – enkeltvis eller kombineret – fra A.P. Møller - Mærsk A/S i form af joint ventures, fusioner eller børsnoteringer. Målet er at finde bæredygtige, strukturelle løsninger inden udgangen af 2018.

Med en målsætning om at maksimere værdien for aktionærerne skal vores energidivision drive olie- og olierelaterede forretninger med et aktivt ejerskab, der omfatter strategi og allokering af kapital, strukturelle løsninger samt opkøb eller

fusioner, afkastforvaltning samt udvikling af organisationerne og de menneskelige ressourcer.

Vores forretningsområder er alle velpositionerede i deres respektive industrier med markedsledende resultater både operativt og finansielt. Ovennævnte positioner gør vores forretningsenheder til attraktive partnere og sætter os i stand til at udvikle strukturelle løsninger ud fra en styrkeposition.

Trods svære markedsvilkår er der vækst og værdiskabelse at hente. Den globale energiefterspørgsel forventes at stige med 1-2 % årligt i de kommende tre årtier. Vores forretningsenheder præsterer alle stærkt inden for deres respektive brancher, og vores medarbejdere, aktiver og unikke styrker giver os en konkurrencemæssig stærk position inden for fremtidens energiområde. Ikke mindst i Nordsøen – et område, der giver Maersk Oil vækstmuligheder med lave anlægsinvesteringer, og som samtidig gør det muligt for Maersk Oil at udnytte sine kompetencer inden for drift af modne felter.

At skabe aktionærværdi

Vi ønsker at fastholde vores høje kreditværdighed, hvilket vi vil sikre gennem en reduktion af anlægsinvesteringer og ved aktiv porteføljestyring.

I år har vi meddelt et udbytte pr. aktie på DKK 150. Vores udbyttepolitik forbliver uændret, og vi søger at øge det nominelle udbytte pr. aktie over tid, understøttet af en underliggende indtjeningsvækst.

Regnskabsaflæggelse for den nye struktur begynder fra finansåret 2017, hvilket betyder, at den første regnskabsperiode baseret på den nye struktur bliver 1. kvartal 2017.

Velkommen til den nye ledelse

De seneste 10 år har været en succesfuld periode for A.P. Møller - Mærsk med operationel optimering. Vi har opbygget et strømlinet og transparent konglomerat, udvidet vores globale tilstedeværelse og styrket vores kundefokus. Ved at omstille vores forretningsenheder har vi skabt den nuværende stærke platform, der skal sikre os fremtidig succes.

Den anerkendelse tilkommer vores tidligere direktion ledet af Nils Smedegaard Andersen. Under Nils Smedegaard Andersens stærke lederskab er vores forretningsenheder blevet førende på deres respektive områder. Min tak går også til Trond Westlie og Jakob Thomasen, som har set det som det rigtige tidspunkt at gå nye veje. Også Kim Fejfer har forladt koncernen for at indtage en ny rolle relateret til A.P. Møller Holding A/S. Vi siger tak til dem alle for deres store indsats og engagement.

Vores nye Group CEO Søren Skou er den rette til at bringe virksomheden videre. Han kender alt til transport- og logistikbranchen og har gennemført store forbedringer i Maersk Line. Vi har samlet en stærk direktion, der også inkluderer Claus V. Hemmingsen som Group Vice CEO med ansvar for vores energidivision samt Jakob Stausholm som Group CFO og Chief Finance, Strategy and Transformation Officer i vores Transport- og logistikdivision. Jeg vil gerne byde det nye team velkommen. Jeg har stor tiltro til, at de er de højt kvalificerede til at tegne selskabets fremtid.

Jeg vil også gerne benytte denne lejlighed til at takke alle medarbejderne for deres ekstraordinære engagement og loyalitet igennem denne omstillingsperiode. Vi glæder os til en spændende og fremgangsrig fremtid.

EKSEKVERING AF DEN NYE STRATEGI

EN STATUS FRA GROUP CEO

Søren Skou

Søren Skou

A.P. Møller - Mærsk tog en ny retning i 2016 med bestyrelsens beslutning om at reorganisere Gruppen i en Transport- og logistikdivision og en Energidivision. Transport- og logistikdivisionen har som mål at blive en global integrator inden for containerlogistik. Virksomhederne i Energidivisionen vil fortsat blive ledet og drevet som individuelle enheder.

2016 var et finansielt vanskeligt år med modvind på alle vores markeder. Vi opnåede et underliggende resultat på USD 711 millioner og et afkast af den investerede kapital på negative 2,7%, hvilket ikke er tilfredsstillende. Den operationelle performance på tværs af A.P. Møller - Mærsk var derimod god og – i flere tilfælde – markedsledende.

Transport- og logistikdivisionen

Transport- og logistikdivisionen har unikke muligheder i et marked, der med indlandservices, containershipping, expedition, supply chain services med mere har en årlig omsætning på ca. USD 1 billion og vokser på linje med det globale BNP. Divisionen er allerede til stede i alle segmenter af markedet, og ved at øge agiliteten og synergierne på tværs af divisionen er det vores ambition at generere vækst samt skabe værdier og maksimere dem for vores investorer.

Over en treårsperiode regnet fra 2017 forventer vi, at initiativerne vil forbedre divisionens afkast på investeret kapital med op til 2 procentpoint – indledningsvis drevet af omkostningsbesparelser og synergier og derefter af omsætningsvækst. Det er

divisionens ambition at opnå et afkast af investeret kapital på over 8,5% gennem konjunkturerne og at øge omsætningen.

Fremadrettet bliver synergier på tværs af Transport- og logistikdivisionen nøglen til fremtidig værdiskabelse. Vi agter at øge Maersk Line og dets partners brug af APM Terminals' netværk. Desuden vil APM Terminals og Maersk Line operere som ét selskab i vores omladningshavne. Vores kompetencer og services i Damco skal bruges til at øge fokus på at udbyde serviceprodukter på land, ligesom vi ser mulighed for krydssalg mellem forretningerne, som betjener tusindvis af kunder hver dag.

Industriens mest konkurrencedygtige netværk

Vi vil gøre Maersk Line til en vækstmotor for divisionen og øge virksomhedens markedsandel organisk og gennem opkøb som led i den branchekonsolidering, der tog fart i 2016. Vi forventer, at de fem største operatører vil dække to tredjedele af de vigtigste handelsruter i 2018, og at konsolideringen vil fortsætte i de kommende år. Derudover er det vores opfattelse, at vores ambitioner på kort og mellemlangt sigt kan understøttes af allerede bestilt og eksisterende tonnage i markedet.

Med APM Terminals foretager vi en markant retningsændring. Fokus vil være på produktivitet og udnyttelse af vores eksisterende portefølje samt succesfuld implementering af de terminaler, vi er i gang med at opføre.

Vi har i løbet af de seneste fem år investeret kraftigt i APM Terminals, og vores fokus vil nu være på at udnytte den eksisterende kapacitet, yderligere optimere driften og reducere omkostningerne.

At udskille de fire virksomheder i Energidivisionen vil reducere A.P. Møller - Mærsk's omsætning med ca. 25% (2015, årsresultatet), når det er gennemført fuldt ud. Det er vores mål hurtigt at erstatte denne omsætning.

Vi tog det første store skridt i den nye strategiske retning, da vi offentliggjorde Maersk Lines plan om at købe Hamburg Süd. Betinget af slutaftalen og myndighedsgodkendelsen vil aftalen styrke Maersk Lines nord/syd-position og føje volumener til APM Terminals' netværk i Sydamerika. Ved at bevare Hamburg Süd-brandet skaber vi en platform med to selskaber, der svarer til den vellykkede struktur med Safmarine og Maersk Line i Afrika.

Det er vores mål at tilbyde branchens stærkeste netværk inden for containertransport. Konsolideringen af den forskel på EBIT-margin i forhold til sammenlignelige konkurrenter, som Maersk Line har opbygget og opretholdt i de seneste tre år, er ligeledes en topprioritet, og vi vil udbrede den tankegang til resten af divisionen og som ledende på omkostninger skabe en klar fordel.



JAKOB STAUSHOLM Group CFO, SØREN SKOU Group CEO, CLAUS V. HEMMINGSEN Group Vice CEO

Vi er meget opmærksomme på, at vi må tilbyde enklere løsninger på vores kunders komplekse krav til forsyningskæden for at nå vores mål, og digitalisering er afgørende for at forbedre kundeoplevelsen. Vi vil tilbyde en klar digital kundeoplevelse og har allerede taget skridt mod en online-base, som er baseret på selvbetjening og øjeblikkelige transaktioner. Vi har investeret i vores digitale platform i de seneste år, og vi vil fortsætte med at investere i nye digitale produkter og tjenester.

Vi forventer, at digitaliseringen i branchen vil udviske de traditionelle grænser mellem expedition, containershipping og containerterminaler, og vi ønsker at være positioneret optimalt for at udnytte fordelene og skabe forbedrede, bedre integrerede og lettilgængelige samt billigere tjenester til kunderne.

Energi

Hovedmålet for Energidivisionen er at skabe bæredygtige, strukturelle løsninger for vores energiportefølje og at sikre, at den endelige adskillelse fra A.P. Møller - Mærsk A/S sker fra en stærk position. Energidivisionen vil således maksimere værdi for aktionærerne via et aktivt ejerskab med fokus på at styrke forretningsområderne yderligere, mens de understøttes i at fastholde deres stærke konkurrenceevne og fortsat er relevante i deres industrier på langt sigt.

Målet er at finde løsninger til alle fire energirelaterede forretningsområder inden udgangen af 2018.

Vi vil udvise streng kapitaldisciplin inden for alle forretningsområderne. I Maersk Oil vil vi fortsætte med at modne eksisterende nøgleprojekter. Investeringer i strategiske projekter, der allerede er godkendt eller under udvikling, vil fortsætte som planlagt. Med hensyn til Maersk Drilling, Maersk Supply Service og Maersk Tankers vil vi fortsætte med at optimere deres markedspositioner og drift med deres eksisterende flåder og ordrebøger. Investeringer i alle tre områder vil derfor være begrænset til at sikre deres positioner inden for deres respektive industrier.

Alle fire forretningsområder i Energidivisionen kommer med en stærk resultatliste, og de vil være attraktive partnere i industrier, der er under hastig forandring, men ikke desto mindre repræsenterer et samlet omsætningspotentiale på mere end USD 2 billioner i 2016. Det er lykkedes Maersk Oil at tilpasse sig de nye oliepriser ved at reducere driftsomkostningerne med 30% mellem 2014 og 2016. De lovende Culzean- og Johan Sverdrup-projekter skrider godt frem, og Culzeans forventede anlægsinvesteringer er reduceret ved effektiv projektledelse. Maersk Drilling leverede et stærkt resultat og har gode fremtidige pengestrømme. Maersk Tankers lå blandt den bedste fjerdedel i deres industri i 2016, og Maersk Supply Service gør fremskridt på området for integrerede løsninger.

Forpligtet til sikkerhed

Mens vi eksekverer vores nye strategi fastholder vi fokus på sikkerhed og på vores medarbejdere. Vi har gjort fremskridt på sikkerhedsområdet, der er af vital betydning, men der er fortsat arbejde at gøre. Vi beklager dybt, at der desværre har været to arbejdsrelaterede dødsfald i 2016, som er indtruffet på havne- og lageranlæg ejet af A.P. Møller - Mærsk. Det er uacceptabelt, at arbejde kan koste livet, og vi vil fastholde en vedvarende og uopsættelig indsats for at nedbringe det tal til nul.

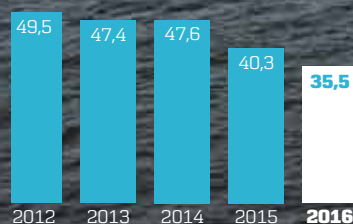
Vi vil gerne takke alle medarbejdere i A.P. Møller - Mærsk for deres engagement og bidrag til vores resultat i 2016 – et år, hvor vi oplevede udfordrende markedsbetingelser, foretog en strategisk gennemgang og implementerede en ny strategi – og ikke mindst for den opbakning til og begejstring for den nye retning, som vi ser i begge divisioner. Vi har de rette hold på plads og stærke og konkurrencedygtige forretninger, som giver os tillid til, at vi kan levere succesfuldt med vores nye strategi.

A.P. MØLLER - MÆRSK ET OVERBLIK

OMSÆTNING (USD mia.)

35,5 mia.

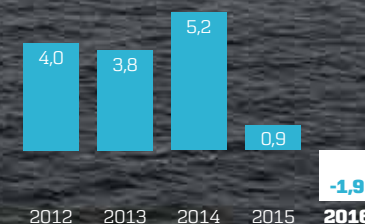
Omsætningen faldt samlet set for alle otte virksomheder til USD 35,5 mia. (USD 40,3 mia.), hovedsageligt som følge af lavere gennemsnitlige container fragtrater og en lavere oliepris. Maersk Lines omsætning faldt med USD 3,0 mia. primært som følge af, at den gennemsnitlige fragtrate faldt med 19%, hvilket kun delvist blev udlignet af en stigning i transporterede mængder på 9,4%. Maersk Oils omsætning faldt med USD 831 mio. som følge af faldet i olieprisen fra USD 52 til USD 44 pr. tønde ved samme produktionsandel på 313.000 boepd.



ÅRETS RESULTAT (USD mia.)

-1,9 mia.

A.P. Møller - Mærsk leverede et utilfredsstillende underskud på USD 1,9 mia. (overskud USD 925 mio.) negativt påvirket af nedskrivninger efter skat på USD 2,8 mia. (USD 2,6 mia.), primært vedrørende Maersk Drilling på USD 1,4 mia. og Maersk Supply Service på USD 1,2 mia. svarende til henholdsvis 18% og 44% af den investerede kapital og kontrakter på nybygninger. Resultatet var yderligere negativt påvirket af lavere gennemsnitlige container fragtrater og lavere oliepriser.

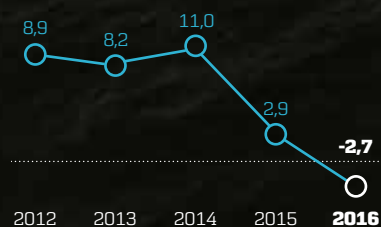


AFKAST AF INVESTERET KAPITAL (ROIC) (%)

-2,7%

For A.P. Møller - Mærsk var ambitionen til og med regnskabsåret 2016 at opnå et afkast over 10% af den investerede kapital (ROIC) gennem konjunkturerne.

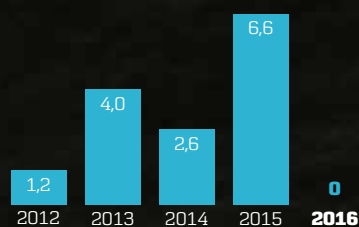
Målet for Transport- og logistikdivisionen fra 2017 og fremover er en ROIC over 8,5% gennem konjunkturerne tillige med en voksende omsætning.



FRI PENGESTRØM (USD mia.)

0,0 mia.

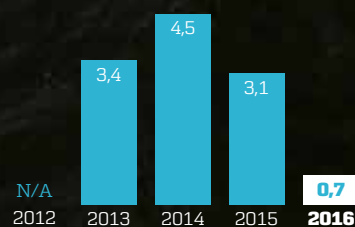
Pengestrøm fra driftsaktiviteter udgjorde USD 4,3 mia. (USD 8,0 mia.) påvirket af det lavere overskud, højere nettodriftskapital og betaling af et engangsbeløb i forbindelse med et forlig i Maersk Oil. Nettopengestrøm anvendt til anlægsinvesteringer udgjorde USD 4,4 mia. (USD 6,3 mia. eksklusive salget af aktier i Danske Bank på USD 4,9 mia.).



UNDERLIGGENDE RESULTAT (USD mia.)

0,7 mia.

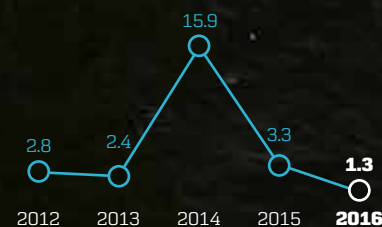
Det underliggende overskud på USD 0,7 mia. var inden for forventningen på under USD 1,0 mia. Sammenlignet med sidste år skyldtes det lavere resultat hovedsageligt underskud i Maersk Line og Maersk Supply Service og de lavere underliggende overskud i APM Terminals, Maersk Tankers og Svitzer, mens Maersk Oil, Maersk Drilling og Damco kunne notere større underliggende overskud.



UDBYTTEAFKAST (%)

1,3%

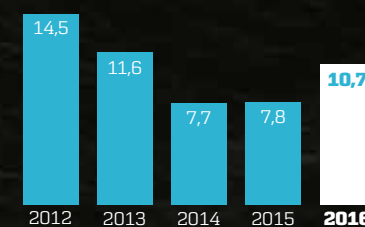
Det nominelle udbytte er steget støt gennem de seneste 10 år i overensstemmelse med A.P. Møller - Mærsk's målsætning understøttet af en stigning i den underliggende indtjening. Bestyrelsen indstiller et ordinært udbytte til aktionærerne på DKK 150 pr. aktie af DKK 1.000, hvilket svarer til et ordinært udbytteafkast på 1,3% (3,3%) baseret på Mærsk B-aktiens slutkurs pr. 30. december 2016.



RENTEBÆRENDE NETTOGÆLD (USD mia.)

10,7 mia.

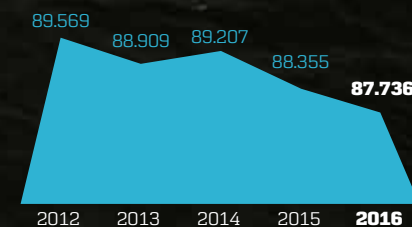
A.P. Møller - Mærsk ønsker at fastholde sin aktiekategori som investeringsegnet. A.P. Møller - Mærsk rejste USD 6,4 mia. i ny finansiering, inklusive obligationer til en værdi af EUR 1,5 mia. og NOK 5,2 mia., USD 2,3 mia. i investeringsspecifik finansiering, som kun delvist er udnyttet i 2016, samt USD 0,5 mia. i frie trækingsrettigheder.



ANTAL FULD TIDS MEDARBEJDERE (Gennemsnit)

87.736

A.P. Møller - Mærsk har reageret på de udfordrende markedsforhold ved at øge sit fokus på omkostninger og ved at reducere antallet af medarbejdere i de fleste virksomheder, hvilket opvejes primært af APM Terminals' opkøb af Grup Maritim TCB.



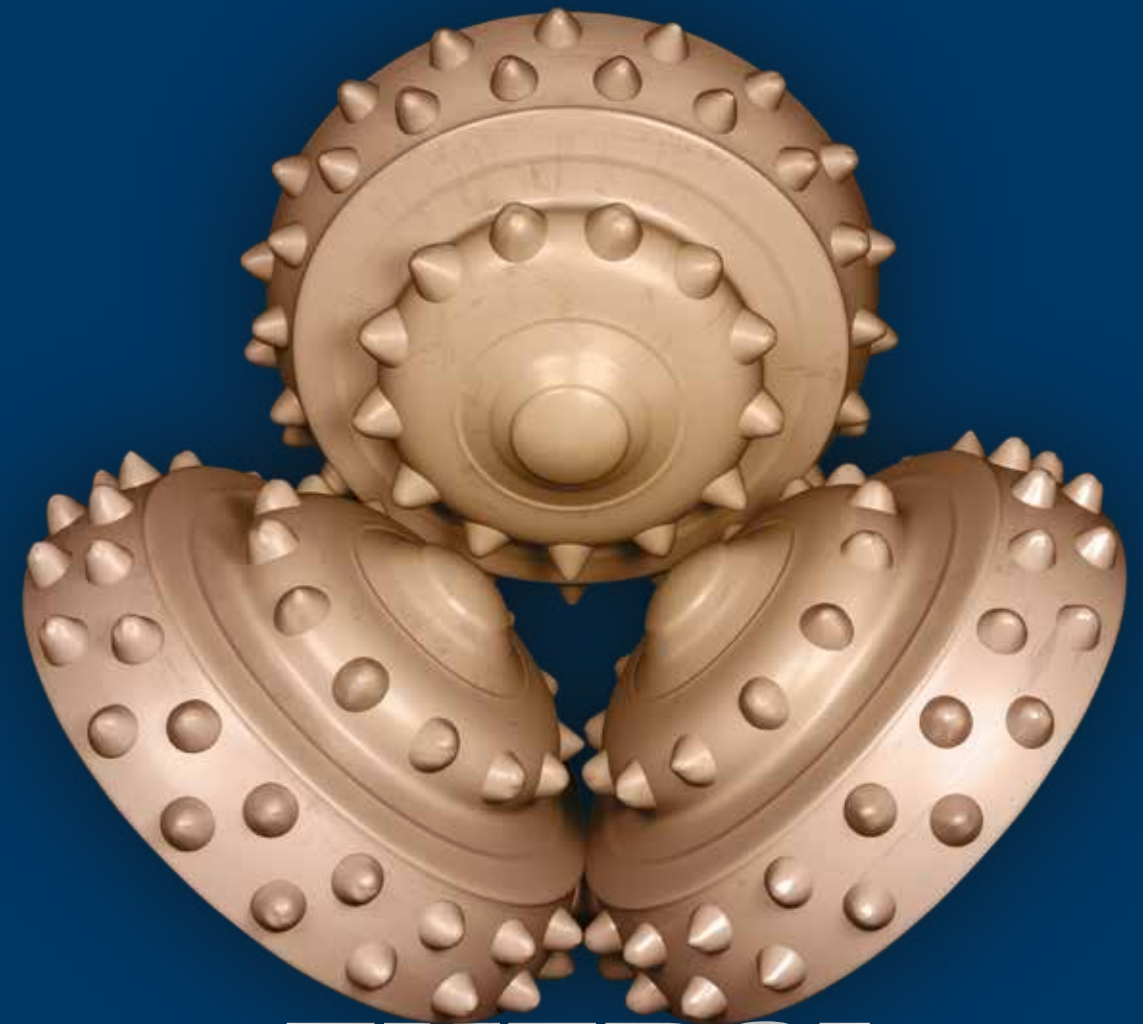
BANEBRYDERE INDEN FOR



TRANSPORT & LOGISTIK

Global integrator af containerlogistik, samler og forenkler kundernes forsyningskæder.

LEVERANDØRER AF



ENERGI

Producent af olie og gas, leverandør af offshore-services og transportør af råolieprodukter.

TRANSPORT & LOGISTIK

UDVALGTE RESULTATER



MAERSK LINE

Adgang til et bredere og mere effektivt netværk

Maersk Line har den 1. december 2016 indgået aftale om køb af det tyske containerrederi Hamburg Süd. Hamburg Süd er verdens 7. største containerrederi og markedsledende på nord-syd-ruterne. Købet er betinget af en endelig aftale og myndighedsgodkendelser, som forventes med udgangen af 3. kvartal 2017. Handlen forventes gennemført ultimo 2017. Hamburg Süd vil fortsat operere som et selvstændigt brand, ligesom lokale foretagender og hovedkvarteret bevares i Hamborg. Fordelen for kunderne bliver adgangen til et bredere og mere effektivt netværk.



APM TERMINALS

Vellykket integration af TCB

APM Terminals' integration af Grup Marítim TCB (TCB) forløber planmæssigt. Volumen er fortsat stor i hovedterminalerne, og resultaterne i TCB-porteføljen er blevet styrket siden overtagelsen i marts. Der er indgået en aftale om overtagelse af Terminal de Contenedores Quetzal (TCQ) i Guatemala, der afventer senatets godkendelse. For at få tilladelse til at operere skal APM Terminals betale i alt USD 43 mio. til myndighederne i Guatemala som følge af formodede uregelmæssigheder, der stammer fra før APM Terminals købte terminalen.



DAMCO

Lancering af produkter til forsyningskæder med flere parter

I 2016 har Damco arbejdet med at udvikle virksomhedens serviceprodukter til styring af forsyningskæder. Med lanceringen af Damcos nye serviceportefølje, Supply Chain Orchestrator, kan kunderne håndtere komplekse forsyningskæder med mange led. Løsningen leverer nye integrerede business intelligence-funktioner til virksomheder og lancerer en ny digital 'application factory' til at understøtte særlige kundebehov.



SVITZER

Vækst i en presset industri

Svitzer har ekspanderet til nye markeder, primært i Nord-, Central- og Sydamerika, med betjening af gasterminaler i to havne i Argentina samt en ny slæbebådsservice i Montreal havn med helårsservice og med Canada som det vigtigste vækstmarked i regionen. I begyndelsen af året underskrev Svitzer og Guangzhou Port Group en hensigtserklæring om at etablere et joint venture, der skal levere slæbebådsydelse og lignende maritime ydelser til Guangzhou havn. Aftalen er et vigtigt skridt hen imod profitabel vækst på det hurtigt voksende asiatiske slæbebådsmarked.



MAERSK CONTAINER INDUSTRY

Forøget markedsandel

Maersk Container Industry vandt betydelige markedsandele i et gennemgående svagt marked, og en række nye, store kunder lagde flere ordrer. En ny digital applikation til Star Cool™ - kølemaskinen blev lanceret og gjorde Maersk Container Industry til markedsleder på energipreformanceområdet. De to kinesiske fabrikker, køle- og tørcontainere, blev med succes udvidet til toholdsskift i anden halvdel af 2016, hvilket førte til rentable aktiviteter i 4. kvartal. Den nye kølecontainerfabrik i Chile har en regelmæssig produktion med etholdsskift og vil fortsat optimere produktionen med sikkerhed og kvalitet som løbende prioritetsområder.

SELSKABSSTRUKTUR

Opererer som en integreret virksomhed med en selskabsstruktur og flere brands, med fokus på styrke inden for global shipping, havnedrift og logistik.

Målet er vækst i topline og indtjening, at være en attraktiv investering for aktionærerne og at kunne tilbyde medarbejderne nye muligheder.

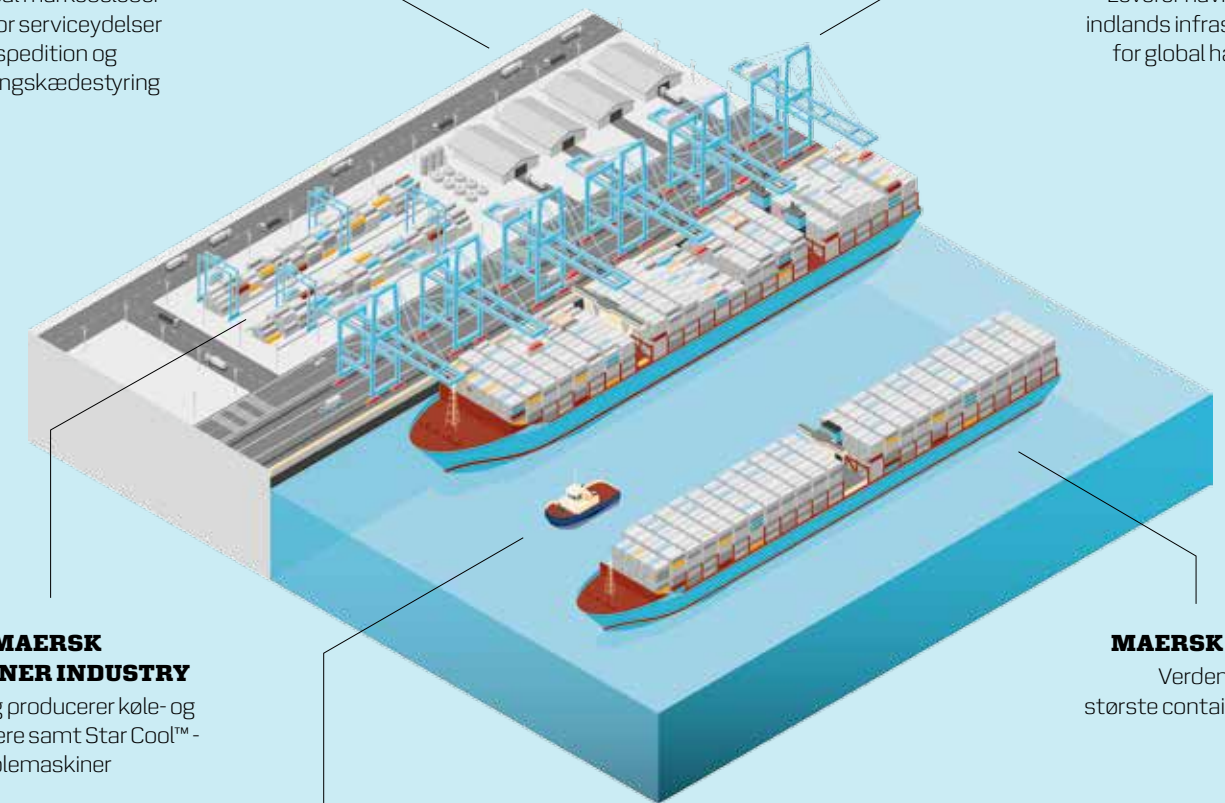
Tilbyder enkle løsninger til kunder med komplekse forsyningskædebehov.

DAMCO

En global markedsleder inden for serviceydelser til spedition og forsyningskædestyring

APM TERMINALS

Leverer havne- og indlands infrastruktur for global handel



MAERSK CONTAINER INDUSTRY

Udvikler og producerer køle- og tørcontainere samt Star Cool™ - kølemaskiner

SVITZER

Har leveret sikkerhed og support til søs siden 1833

MAERSK LINE

Verdens største containerrederi

A.P. MØLLER - MÆRSK Vores værdier

Vores kerneværdier understøtter den måde, vi driver forretning på. De fem kerneværdier er rodfastet i vores aktiviteter af grundlæggerne, og det er de ledende principper, som har styret udviklingen af virksomheden i gennem mere end 100 år.

Rettidig omhu | Ydmyghed | Retskaffenhed | Medarbejderne | Vort navn

ENERGI

SELSKABSSTRUKTUR

Ledes og opereres som selvstændige forretningsenheder. Fokuserede og strukturelt uafhængige strategier skal optimere aktionærværdien. Skal på sigt udskilles fra A.P. Møller - Mærsk A/S.

Maersk Oils portefølje skal være geografisk mindre for at styrke udvalgte områder, specielt i Nordsøen.

Alle forretningsenheder skal fokusere på performance, disciplineret kapitalallokering og på at bevare og udvikle stærke, konkurrencemæssige positioner i deres respektive industrier.

MAERSK OIL

Et internationalt olie- og gasselskab gennem mere end 40 år

MAERSK DRILLING

Bidrager til den globale olie- og gasproduktion ved at levere offshore boretjenester til olieselskaber over hele verden

MAERSK TANKERS

Ejer og driver en stor flåde af produkttankere

MAERSK SUPPLY SERVICE

En førende leverandør inden for maritim service og integrerede løsninger

A.P. MØLLER - MÆRSK Vores principper

Vores forretningsprincipper (Business Policies) er kerneværdierne omsat til praksis. De styrer, hvordan vi opfører os, og hvordan den enkelte forretning skal interagere med kunder, kolleger, leverandører og samfund.

Forretningstilgang | Vores brand | Health and Safety | Legal Compliance | Vores arbejdskultur



UDFORSK VORES NYE SELSKABSSTRUKTUR ONLINE

maersk.com/yearinreview

UDVALGTE RESULTATER



MAERSK OIL

Stærke projekter med lave oliepriser

Maersk Oil fortsætter de to store udviklingsprojekter, Culzean-feltet i den britiske del af Nordsøen og det norske Johan Sverdrup-felt, der begge er økonomisk rentable selv i en tid, hvor oliepriserne er under pres.

Det Maersk Oil-opererede Culzean-gasfelt skrider fremad som planlagt og med færre omkostninger. Produktionsstart er sat til 2019. Kapitalomkostningerne er blevet reduceret med USD 500 mio. – det er 11% under det budgetterede ved projektgodkendelsen i august 2015.

Udviklingen af Johan Sverdrup-feltet i Norge er fortsat foran tidsplanen med markant færre omkostninger. Den første olie forventes i slutningen af 2019.



MAERSK TANKERS

Forbedrede kommercielle beslutninger med digitalisering

Maersk Tankers forfølger fortsat deres Taking Lead-strategi. Strategien er baseret på digitalisering på tværs af tre prioriterede områder: aktiv positionering, omkostningsminimering og tredjepartsydelser.

Digitalisering muliggør en mere præcis prognose for hvilke markeder og fragt, der giver den højeste indtjening, så skibene kan positioneres herefter. Digitalisering er også en del af bestræbelserne på at reducere omkostningerne ved at skabe højere effektivitet i processer og systemer. Dette førte til besparelser på USD 35 mio. i 2016.



MAERSK DRILLING

Indkøb af ny jack-up rig

Maersk Drilling har indkøbt en nybygget jack-up rig til barske vejrforhold for USD 190 mio., hvilket er væsentligt under den oprindelige anlægspris. Maersk Highlander er nu begyndt at operere i Culzean-feltet i den britiske del af Nordsøen under en femårig kontrakt til en anslået værdi af USD 420 mio. inklusive en mobiliseringsafgift på USD 9 mio.

Boreskibet Maersk Venturer har slået verdensrekord for boring af brønd på den største vanddybde. Efterforskningsboringen blev foretaget ud for Uruguays kyst på en vanddybde af 3.400 meter.



MAERSK SUPPLY SERVICE

Anvendelse af integrerede løsninger

Maersk Supply Service har annonceret en ny forretningsenhed, Integrated Solutions, som skal underbygge ambitionen om at blive den førende integrator af maritime services og løsninger til offshore energisektoren.

Forsyningskibene er stadig kerneforretningen, men derudover vil Maersk Supply Service samle ydelser og styre underleverandører for på en mere enkel og effektiv måde at kunne betjene kunder, som søger at optimere værdien fra deres aktiviteter og forsyningsbase.

VELKOMMEN TIL FREMTIDENS MÆRSK APP-STORE

A.P. Møller - Mærsk bygger en digital platform gennem nye partnerskaber. Internationalt anerkendte softwarevirksomheder skaber softwareløsninger for Transport- og logistikdivisionen og dens kunder ud af operationelle og kommercielle data.

♦ AF JOHN CHURCHILL



DEMURRAGE & DETENTION

skaber synlighed over liggedags- og opbevaringsafgifter for den enkelte container i havnen. Er integreret med Damcos kundeservice for at skabe forbedret kommunikation og opfølgning



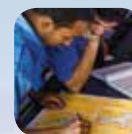
INLAND OPTIMISER

integrerer data på tværs af flere forskellige transportformer og øger kapacitetsudnyttelsen. Styrker planlægningen og leverer track & trace og gennemsigtighed i forsyningskæden



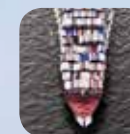
SHIPPING INFORMATION PIPELINE

digitaliserer og håndterer dokumenter fra start til slutdestination og sikrer en gnidningsløs informationsstrøm mellem rederier, myndigheder, havne, kunder, mæglere og andre interessenter



PORT OPTIMISER

integrerer data på tværs af havnens øko-system, der omfatter ankomende skibe, kraner, slæbebåde og kajkapacitet. Maksimerer produktiviteten for havn og mandskab, styrker planlægningen af kajkapaciteten og ankerpladsen og reducerer uforudsete krandriftsstop



VESSEL PERFORMANCE MANAGER

optimerer et skibs ydelse ved at anvende data genereret fra materiel og operations & analytics. Finder den bedste udnyttelse af hurtighed, fartøjets egenskaber (f.eks. trim) og brændstofeffektivitet for at opnå en optimal planlægning og udførelse af rejser og reducere uforudsete krandriftsstop





**“VORES FYSISKE
AKTIVITETER ER VORES
STØRSTE STYRKE, OG
NÅR VI KOMBINERER
DEM MED DATA, KAN VI
IKKE ALENE OPTIMERE
DEM, MEN HAR OGSÅ
FORDELEN VED AT KUNNE
TILBYDE PRODUKTER OG
SERVICEYDELSER,
SOM INGEN ANDRE
KAN LEVERE.”**

IBRAHIM GOKCEN
Chief Digital Officer,
A.P. Møller - Mærsk


KØBENHAVN, DANMARK
55.7165 N, 12.6054 E

Vent venligst, din Digitale Skibs-app
downloader ...

Trods alt materiellet i den
karakteristiske lyseblå farve er data
ved at blive et af A.P. Møller - Mærsk
vigtigste aktiver. Derfor har Mærsk og de
største digitale virksomheder indgået nye
partnerskaber for at udvikle en digital platform
for softwareprodukter.

Ja, softwareprodukter. Data er i stigende
grad drivkraften bag A.P. Møller - Mærsk
driftsmæssige forbedringer og en ny kilde
til at forstå kunderne bedre og opnå større
kommerciel indsigt. Det kan føre til bedre
kundeoplevelser, mere proaktiv kundeservice,
nye produkter og nye indtægtsmuligheder.
Der er investeret i at forbedre datastrømmen
på tværs af virksomhedens aktiviteter, der
sammen med den digitale platform kan sikre
hurtige, datadrevne softwareløsninger – ikke
kun til de operationelle udfordringer, men også
til kunder og markedet.

“Vi gør virksomheden digital – stykke for
stykke. Det kræver investeringer i mennesker,
i teknologi og i nye arbejdsgange,” siger Jakob
Stausholm, der er Chief Financial, Strategy
& Transformation Officer i Transport- og
logistikdivisionen. “Damco har allerede
designet softwareløsninger til kunder, der
styrer forsyningskæder. Vores nye partnere vil
sammen med vores andre investeringer sætte
os i stand til at udvikle denne mulighed til
resten af Transport- og logistikdivisionen.”

Den digitale vej

Den, der skal lede den digitale omstilling, er
den første Chief Digital Officer i A.P. Møller
- Maersk, Ibrahim Gokcen, der kom fra det
amerikanske konglomerat, General Electric.
Her stod han i spidsen for selskabets Industrial
Internet of Things-plattform, som har gjort
General Electric til en af verdens første
digitale industrivirksomheder.

“A.P. Møller - Mærsk er i en anden industri,
men vores udfordringer er de samme. Vi har
gods, containere, kraner, lastbiler, flåde og
papirdokumenter, som alt sammen bevæger
sig i værdikæden med data knyttet til sig,”
siger Gokcen.

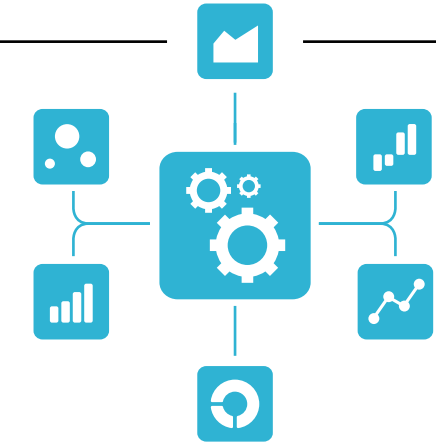
“Vores fysiske aktiviteter er vores største
styrke, og når vi kombinerer dem med data,
kan vi ikke alene optimere dem, men har også
fordelen ved at kunne tilbyde produkter
og serviceydelser, som ingen andre kan
levere,” siger han.

Maersk Line integrerer det digitale i
forretningen i en løbende og mangesidet
proces. Et eksempel er, at de ældre it-systemer
får en grundig overhaling for at gøre besværlige
manuelle processer (f.eks. bookninger)
fuldstændigt digitale, således at kunderne
kan håndtere alle deres shipping- og logistik-
behov online. Et andet punkt er den løbende
rekruttering af medarbejdere med en baggrund,
der minder om Ibrahim Gokcens, inden for
områder som matematik, data analytics,
product management og softwareudvikling.

Endelig er der opgaverne til søs, hvor
ca. halvdelen af de over 600 skibe i Maersk
Lines flåde forbindes til den digitale
infrastruktur. Installeringen af hardware, fra
brændstoftanksensorer til nye computere,
servere og kommunikationsteknologi, vil ske i
løbet af de kommende år, på ét skib ad gangen.
Hver eneste relevant del af driften på et skib vil
til sidst kunne ses som data i realtid og dermed
gøre både besætning og medarbejdere på land
i stand til at træffe de rigtige beslutninger på
det rigtige tidspunkt.

**“DET KORTE FOKUS ER
AT BRUGE DE PRÆCISE
DATA I REALTID TIL AT
HENTE EFFEKTIVITETS
FORDELENE, SÅ VI
OPTIMERER VORES DRIFT.
VI FORVENTER,
AT DETTE DATAFLOW FÅR
EN MARKANT POSITIV
INDFLYDELSE PÅ VORES
DRIFTSEFFEKTIVITET.”**

NIELS BRUUS
Head of Future Solutions,
Fleet Management and Technology,
Maersk Line



NÆSTE FASE

Ibrahim Gokcen fortæller, at A.P. Møller - Mærsk
vil være førende inden for den digitale udvikling
af transport og logistik. Med skibe, containere,
havne og kraner, der er digitaliserede, har
Mærsk gennem Internet of Things-muligheder
potentialt og styrken til fuldstændigt at
forandre industrien, forsyningskæder og
endda samhandel gennem den information og
indsigt, som er muliggjort.

De nævnte apps vil blive udviklet og
benyttet internt først, hvorefter kommercielle
muligheder vil blive undersøgt i den
nærmeste fremtid.

“Det vil tage adskillige år at gennemføre alle
trin, ikke mindst installationen af hardware på
skibene,” Gokcen says. “Men på sigt genererer
vores flåde, containere og andre aktiver
terabits af data om drift og aktiviteter i realtid.
Maskiner og mennesker vil tale sammen og
få viden om vores forretning og kunder, som
vi slet ikke kan forestille os på nuværende
tidspunkt – og det vil være tilgængeligt i form
af produkter, der kan downloades.”

ALEJANDRA OSPINA
Damco-graduate

✦
LIMA, PERU
9.1900° S, 75.0152° W

BETYDELIIG FORSKEL

FRA DAG 1

A. P. Møller - Mærsk har en lang tradition for uddannelsesprogrammer, der giver talentfulde unge medarbejdere mulighed for at gøre en stor forskel lige fra begyndelsen af deres karriere. Et nyt graduate-program skal nu udvikle fremtidens ledere inden for transport og logistik.

✦ **AF MONIKA CANTY**



Netop startet på Damcos internationale graduate-program i Lima i Peru fik Alejandra Ospina en idé, der meget vel kan gå hen og give Damco årlige besparelser i millionklassen.

Kandidaterne blev i forbindelse med programmet bedt om at udvikle en ny business-app. Alejandra Ospina valgte sammen med sit team at løse problemet med de såkaldte Detention & Demurrage (D&D)-afgifter, der opkræves af havne for containere, der står for længe eller bliver indleveret for sent.

“Afgifterne er et kæmpe problem for Damco globalt,” siger Ospina. “Alene i USA gav 35% af alle forsendelser i 2015 underskud som følge af disse afgifter. Det stod klart for mig, at løsningen meget vel kunne findes digitalt.”

Alejandra Ospina er bare én i en lang række af talentfulde kandidater – inkl. administrerende direktør i A.P. Møller - Mærsk Søren Skou – der gennem årene har sat deres tydelige præg på virksomheden. A. P. Møller - Mærsk har tradition for at give nye medarbejdere en jobrelateret uddannelse. Dette begyndte allerede i 1950'erne, hvor selskabet lancerede sit første uddannelsesprogram, og det blev i 1990'erne fulgt op af Mærsk International Shipping Education (MISE). Efterfølgende kom de internationale graduate-programmer i Damco og Maersk Line.

Nu lanceres et nyt program, Go with Maersk, der skal give kandidaterne et overblik over hele den globale forsyningskæde – inkl. shipping, logistik og spedition.

“Go with Maersk bygger videre på vores historiske tradition for at investere i unge talenter,” siger Henriette Thygesen, der bl.a. har en MISE-uddannelse med i bagagen og i dag er administrerende direktør for Svitser.

“A.P. Møller - Mærsk har unikke værdier, som er en del af vores attraktive Employer Value Proposition (EVP), og vi har altid været kendt for at tiltrække de bedste kandidater. At arbejde for Mærsk er ensbetydende med, at man bliver en del af en international, multikulturel og værdidrevet virksomhed, der investerer i sine medarbejdere.”

Alejandra Ospina så, at en løsning til D&D-afgifter skulle være digital. Kun fem uger senere var Damcos allerførste app – der automatisk udregner D&D-omkostninger – en realitet.

Løsninger lige ved hånden

Den 24-årige Alejandra Ospina er fra Columbia, hvor hun læste til drifts- og miljøingeniør. Hun flyttede til Panama for at indlede en finansiell karriere, men fandt hurtigt ud af at hun passede meget bedre til udfordringerne i logistikbranchen.

“Jeg nyder virkelig at udtænke løsninger på problemer. Og det er derfor, jeg blev tiltrukket af logistik – der findes altid en ny måde at optimere processerne på,” siger hun.

Idéen med en D&D-app blev grebet af it-afdelingen, der straks gik i gang med at udvikle den, og kun fem måneder senere blev Damcos første app født: et enkelt værktøj, der automatisk udregner D&D-omkostninger på baggrund af kontraktoplysninger.

Alejandra Ospina fløj til Charlotte i USA for at møde programudviklerne og præsentere produktet for potentielle kunder, og de var vilde med idéen. Appen, der nu bliver lanceret globalt, kan potentielt betyde årlige millionbesparelser inden for D&D, og den er med til at underbygge Damcos førende digitale position i logistikbranchen,

“Teknologiske fremskridt ændrer måden, vi driver forretning på markant, så dette er en utrolig spændende industri at være i lige nu,” siger Alejandra Ospina.



**SE ALEJANDRAS
INTERVIEW ONLINE**

maersk.com/yearinreview

“JEG NYDER VIRKELIG AT UDTÆNKE LØSNINGER PÅ PROBLEMER. OG DET ER DERFOR, JEG BLEV TILTRUKKET AF LOGISTIK – DER FINDES ALTID EN NY MÅDE AT OPTIMERE PROCESSERNE PÅ.”

ALEJANDRA OSPINA
Damco-graduate

“DER SKER MEGET MED UDVIKLINGEN AF NYE TEKNOLOGIER OG MÅDER AT UDFØRE ARBEJDET PÅ. AT VÆRE MED HELT FREMME OG AT KUNNE LEVERE LØSNINGER TIL SÅVEL DAGENS SOM MORGENDAGENS UDFORDRINGER ER, HVAD DER TILTRAK MIG HOS MÆRSK.”

DANIEL WILSON
Maersk Line-graduate



Den bedst tænkelige start

Daniel Wilson, der kom med i Maersk Lines graduate-program som færdiguddannet cand. scient fra universitetet i Wellington, New Zealand, blev også tiltrukket af de hastige ændringer i industrien i disse år.

“Der sker meget med udviklingen af nye teknologier og måder at udføre arbejdet på. At være med helt fremme og at kunne levere løsninger til såvel dagens som morgendagens udfordringer er, hvad der tiltrak mig hos Mærsk,” siger Daniel Wilson.

Han arbejdede i kundeservice med eksport af æbler fra New Zealand og kom derfra til en stilling som kundeansvarlig for Kotahi – New Zealands førende fragt- og logistikvirksomhed.

Kotahi-kontrakten, der omfatter en million containere over en periode på 10 år, er den største ordre, som Maersk Line nogensinde har underskrevet. Den er en ny model for langsigtede aftaler mellem kunde og rederi, som Wilson tror på kan kopieres over hele verden.

“Med en sådan aftale kan vi planlægge fremadrettet på en måde, der ellers ikke er mulig. En del af mit job går ud på at gennemgå netværket med en tætte kam, identificere eventuelle problemer og løse dem. Det er meget tilfredsstillende at opleve, at det, man udtretter, gør en direkte forskel for forretningen.”

For Daniel Wilson har dét at blive en del af Maersk Lines graduate-program været den absolut bedst tænkelige start på hans shippingkarriere. I januar flyttede han til Hong Kong for at blive Key Client Manager for Asien og Stillehavsområdet, og opfylder dermed sin drøm om at arbejde i udlandet.

“Ikke to dage er ens. Hvis en havn i New Zealand er plaget af dårligt vejr, eller der sker et jordskælv, følger der udfordringer, man skal klare,” siger Daniel Wilson. “Jeg har rejst mere de sidste to år end i hele mit liv, og jeg har mødt de mest fantastiske mennesker. Det har været den bedst tænkelige start på en karriere.”

6/10
CEOs i A.P. Møller - Mærsk er tidligere studerende på uddannelsesprogrammer

75
Kandidater kommer fra ...

40
forskellige lande

Tag overhalingsbanen til toppen med Go with Maersk

Go with Maersk ønsker at tiltrække verdens bedste kandidater til Transport- og logistikdivisionen under sloganet “Go with your passion. Move the world.” Go with Maersk tager det bedste fra de nuværende graduate-programmer i Maersk Line og Damco og understøtter den nye strategiske retning for A.P. Møller - Mærsk's Transport- og logistikdivision ved at give kandidaterne et overblik over hele den globale forsyningskæde – herunder shipping, logistik og spedition.

Programmets deltagere bliver hurtigt tilbudt lederstillinger på områder, der har betydning for forretningens fremtidige vækst. Det er et krav, at de har en kandidatgrad fra førende handelshøjskoler eller universiteter samt to til tre års relevant erhvervs erfaring.

Rekrutteringen af de første 75 kandidater er i gang, og det første hold vil være på plads i september 2017.

FOR MERE INFORMATION:
www.gowithmaersk.com

V I P

I K K E

Hvordan fusionerer man en succesfuld virksomhed med sin egen uden at ødelægge det, der gjorde den succesfuld? APM Terminals' integration af Grup Maritim TCB viser, at man med en lille indblanding får det bedste resultat.

📍 AF JOHN CHURCHILL

B Å D E N

📍
BARCELONA, SPANIEN
41.3850° N, 2.1734° E

Efter 15 år som kommerciel chef i Grup Maritim TCB, der ejer 11 havne, blev Miguel Duro naturligvis en anelse bekymret, da han hørte nyheden om, at APM Terminals ville købe TCB.

I modsætning til APM Terminals, der har mere end 30 kommercielle chefer, har TCB kun to, hvoraf Miguel Duro er den ene, og opgaven virkede kolossal.

“Vi er en lille virksomhed,” siger Duro, der i dag er Sales and Marketing Director hos APM Terminals Barcelona. “Og vi har som en lille virksomhed opbygget hele forretningen ved at udvikle tætte relationer med vores kunder.”

Da APM Terminals som køber delte hans bekymring, er der i løbet af de seneste 12 måneder udarbejdet en integrationsproces, der prioriterer fastholdelsen af disse kunderelationer og de medarbejdere, der skabte dem.

“Vi erhvervede en fantastisk virksomhed med et både kommercielt og teknisk meget positivt omdømme,” siger Martijn Van Dongen, der i juni blev udnævnt til CEO for TCB efter at have stået i spidsen for integrationsprocessen. “Spørgsmålet er nu, hvordan vi bevarer magien og får den til at arbejde og blomstre i APM Terminals regi. En del af svaret er at lade tingene køre videre.”

APM Terminals' køb af otte terminaler af Grup Maritim TCB blev endeligt gennemført i begyndelsen af 2016. Sammenlignet med 2015 er resultaterne betydeligt bedre i disse terminaler.

25%

Samlet stigning i omsætning

7%

Stigning i segmentresultat

Bemærk: Tallene er ekskl. engangsomkostninger.

1, 2, 3 – træk!

Succesfuld integration handler om at tage ansvar i fællesskab for udviklingen af den nye organisation – en indstilling, som Van Dongen ønskede, at alle var med på fra dag 1.

Ledere fra begge virksomheder blev sat i teams, som dækkede alle virksomhedens funktionsområder. Fra HR og salg til it og økonomi – hvert team fik to uger til at blive enige om en plan for, hvordan de kunne samarbejde og få deres funktioner op at køre og samtidig varetage de øvrige daglige aktiviteter.

“Alle disse medarbejdere havde således to jobs – deres almindelige arbejde og deres integrationsopgave,” siger Renata Moruzzi, der er leder af integrationens HR-arbejdsgruppe. “En proces som denne kræver kommunikation og samarbejde. Vi havde alle sammen samme mål: At fortsætte med at drive en god forretning. Og alle funktioner var nødt til at fungere som et team for at det kunne ske.”

Vi er forskellige, og det er en god ting

Undervejs gav et antal møder tidligt i forløbet begge virksomheder chancen for at lufte bekymringer og dele positive betragtninger om hinanden. Martijn Van Dongen fortæller, at disse 'kulturmøder' hjalp begge virksomheder med at indse noget vigtigt: At begge organisationer rummede egenskaber, der kunne styrke den anden.

“TCB havde udviklet kundeforholdene og havde en personlig tilgang, og de brugte også længere tid, når de traf vigtige beslutninger. Vi har derimod tendens til at rykke hurtigere og er mere datadrevne i vores forretningstilgang. Så det er faktisk en perfekt kombination. Vi gør hinanden stærkere.”

Et udvekslingsprogram, der skal sende APM Terminals' ledere i 'praktikophold' hos TCB-havneterminaler og vice-versa har til formål at udnytte forskellene og styrke læringen på tværs af de to organisationer.



Succes på trods af modgang

Næsten et år efter integrationsprocessen gik i gang, har Miguel Duro fra sit kontor på havnen i Barcelona et så godt overblik som nogen over integrationens fremskridt og succes.

“Meget er ændret, men en del er også forblevet det samme – heldigvis,” siger han med henvisning til de nye forhold. Det gælder også hans kundebase, der ikke bare er intakt, men tilmed er vokset med tilgangen af volumener fra Maersk Line og Seago Line. “Hvis ikke kunderne havde tillid til os, ville de søge andre steder hen. Så jeg er stolt over at kunne sige, at forretningen bare er blevet større.”

For Martijn Van Dongen er markeringen af år 1 lidt mere blandet. Han siger, at alle involverede fra begge virksomheder har leveret kvalitet og har del i den succesfulde integration og det forretningsmæssige reultat. Men det er ikke gået let eller uden store udfordringer. I april, kun en måned efter at aftalen var i hus, skete der en dødsulykke i Barcelona-terminalen. Nogle dage senere blev TCB anklaget for korruption, der lå før overtagelsen, i forbindelse med aktiviteter i relation til Guatemala-terminalen.

“Et dødsfald og et anslag mod vores troværdighed fra begyndelsen har været hårdt for alle,” siger Van Dongen. “Men vi er to stærke og stolte virksomheder, der gør vores bedste for at fungere og agere som én. Vi er nået langt i løbet af det første år sammen, og vi bliver kun bedre.”

Miguel Duro (til venstre) og Martijn Van Dongen siger, at der har været udfordringer i forbindelse med samkøringen, men en engageret tilgang til opgaven var med til at gøre den til en succes.



ET STÆRKT BRAND

Hamburg Süd bliver, forudsat myndighedsgodkendelsen af handlen, en del af Maersk Line som særskilt containerrederi under eget navn og med sin organisationsstruktur intakt – en anerkendelse af brandets stærke omdømme og den forretning, det repræsenterer.

Maersk Line indgik i 1. December 2016 en aftale om at købe det tyske container rederi Hamburg Süd. Hamburg Süd er verdens syvende største rederi og førende på de nord-sydgående ruter. Købsaftalen er betinget af en endelig aftale, som forventes indgået i første halvdel af 2017 og myndighedsgodkendelse, som forventes i slutningen af 2017. Handlen bringer mere end volumen og omsætning til A.P. Møller - Mærsk, og dette er reflekteret i aftalen.

“Hamburg Süd er en virkelig veldrevet virksomhed og et højt respekteret containerrederi med stærke brands, dedikerede medarbejdere, en attraktiv flåde og en god kundebase,” siger Søren Toft, der er Chief Operating Officer i Maersk Line. “At bevare dette, inkl. opbakningen fra alle virksomhedens kunder, er afgørende. Det er derfor, at Hamburg Süd skal fortsætte som et særskilt brand. Vi bibeholder hovedsædet i Hamburg og den regionale salgs- og driftsorganisation.”

Med købet øger Maersk Line sin omsætning med 26% og styrker sin førerposition inden for containershipping. Selskabets globale markedsandel stiger med 3% til 18% og føjer knap 17% til de latinamerikanske og intra-amerikanske volumener.

Det tyske rederis stærke kundebase i Latinamerika og Oceanien styrker det samlede rutenetværk i disse områder, særligt reefer-transporten. Sammen med Maersk Line vil der være to brands at bygge på, på samme måde som Safmarine og Maersk Line betjener kunderne i Afrika.

Et resultat af aftalen er, at kunderne får flere produkter at vælge imellem, flere ugentlige afgange, kortere transittider og flere direkte afgange samt nye serviceydelser. Hvis myndighederne godkender handlen, begynder Hamburg Süd at operere under Maersk Line-paraplyen i slutningen af 2017.

For mere information, se side 51.

APM TERMINALS
ALGECIRAS, SPANIEN

For mindre end fire år siden kæmpede APM Terminals i Algeciras og Tanger for at holde trit med Maersk Lines vækst i volumener. Men det har et fælles initiativ vendt op og ned på med et program, der nu bliver model for et større samarbejde mellem Maersk Line og APM Terminals.

✦ AF JOHN CHURCHILL

ET EKSEMPEL TIL EFTERFØLGELSE

APM TERMINALS
TANGER, MAROKKO

✦
GIBRALTARKLIPPEN, SPANIEN
36.1441 N, 5.3417 E

Maersk Line Triple E-skib sejler mellem Algeciras og Tanger

“VI SIDDER SAMMEN, VI BENYTTER DEN SAMME TEKNOLOGI, VI FÅR DE SAMME OPLYSNINGER, OG VI PLANLÆGGER SAMMEN I FORHOLD TIL, HVAD DER GIVER DET BEDSTE RESULTAT FOR A.P. MØLLER - MÆRSK OG IKKE BARE FOR APM TERMINALS ELLER MAERSK LINE.”

MARIAGIOVANNA PIAZZA
Vessel Berth Planner, Maersk Line

Gå tilbage til 2013, og det var ikke så mærkeligt, at Mariagiovanna Piazza og David Guzman til tider måtte igennem ophedede diskussioner. Som koordinatore for Maersk Line og APM Terminals har de til opgave at planlægge kajpladser i den travle spanske havn, Algeciras, og de havde – som køber og sælger – ofte modstridende interesser.

Men det ændrede sig under det såkaldte Hub-partnerskabsprogram, som Maersk Line og APM Terminals udviklede for at skabe tættere arbejdsrelationer. Via fælles mål og incitamenter på tværs af de to virksomheder har programmet gennem de seneste fire år ført til en markant forbedret drift i terminalen, som er et vigtigt knudepunkt i Maersk Lines globale rutenetværk.

“Det har ændret alt,” fortæller Piazza om programmet og resultaterne. “Vi sidder sammen, vi benytter den samme teknologi, vi får de samme oplysninger, og vi planlægger sammen i forhold til, hvad der giver det bedste resultat for A.P. Møller - Mærsk, og ikke bare for APM Terminals eller Maersk Line.”



“Det har ændret alt,” siger Mariagiovanna Piazza (til højre) om sit samarbejde med David Guzman (til venstre).

Indsatsen styrker samspillet i Transport & Logistikdivisionen og giver fordele for både forretning og kunder. I dag er APM Terminals Algeciras en af Europas mest produktive og travle havne. Maersk Line kan sikre at skibe ankommer og afgår inden for en tidsramme, der udnytter kajpladsen maksimalt, og samtidig samarbejde med terminalen om prioritering af fragt og effektiv drift.

“Resultatet fra Algeciras er inspirerende for både APM Terminals og Maersk Line. Og det er opnået på et tidspunkt, hvor de to virksomheder ikke var direkte forbundet, som de er i dag i Transport & Logistikdivisionen,” siger Morten Engelstoft, der er CEO for APM Terminals. “Vi vil fortsat effektivisere vores aktiviteter og ser frem til at udvide programmet til andre centrale knudepunkter, hvor det er hensigtsmæssigt i forhold til den nye strategi.”

Tal til mig

Algeciras var en driftsmæssig udfordring for Maersk Line før programmet blev iværksat, trods rederiets status som terminalens eneste kunde. Planlægningen af kajpladser krævede lange forhandlinger, og containeraktiviteterne levede kun sjældent op til forventningerne.

Ineffektiviteten kostede APM Terminals Algeciras produktivitet og gav Maersk Line store omkostninger: Da APM Terminals ikke kunne håndtere kapaciteten på faciliteterne i Algeciras og nærliggende Tanger, var Maersk Line også nødt til at benytte havnen i Malaga, hvilket kostede EUR 30 millioner pr. år.

Hub-partnerskabsprogrammet vendte udviklingen ved at fokusere på at bruge teknologien til bedre kommunikation og samarbejde. Kommunikationen blev hurtigere og bedre, da medarbejdere som Piazza og Guzman blev placeret ved siden af hinanden i samme kontor, hvilket overflødiggjorde mange e-mails og opkald. Teknologien omfattede prognose- og beslutningsværktøjer, som betød, at de kunne tage fælles 'hvad nu hvis'-beslutninger på stedet med en klar forståelse for hinandens behov.

“Vi har nu den nødvendige fleksibilitet til at træffe hurtige beslutninger med det bedste resultat for alle involverede,” siger Guzman.



**SE MARIAGIOVANNA OG DAVIDS
INTERVIEW ONLINE**
maersk.com/yearinreview

HUBS: HOLDER HJULENE I GANG

APM Terminals Algeciras er ikke en typisk havn. Det er en omladningshub, en af verdens største, som modtager flere end 45 skibe om ugen. Ud af de mere end 100.000 containere, som hver uge bliver lastet og losset i havnen, er størstedelen hverken import eller eksport, men last, der er på vej til et andet sted i verden.

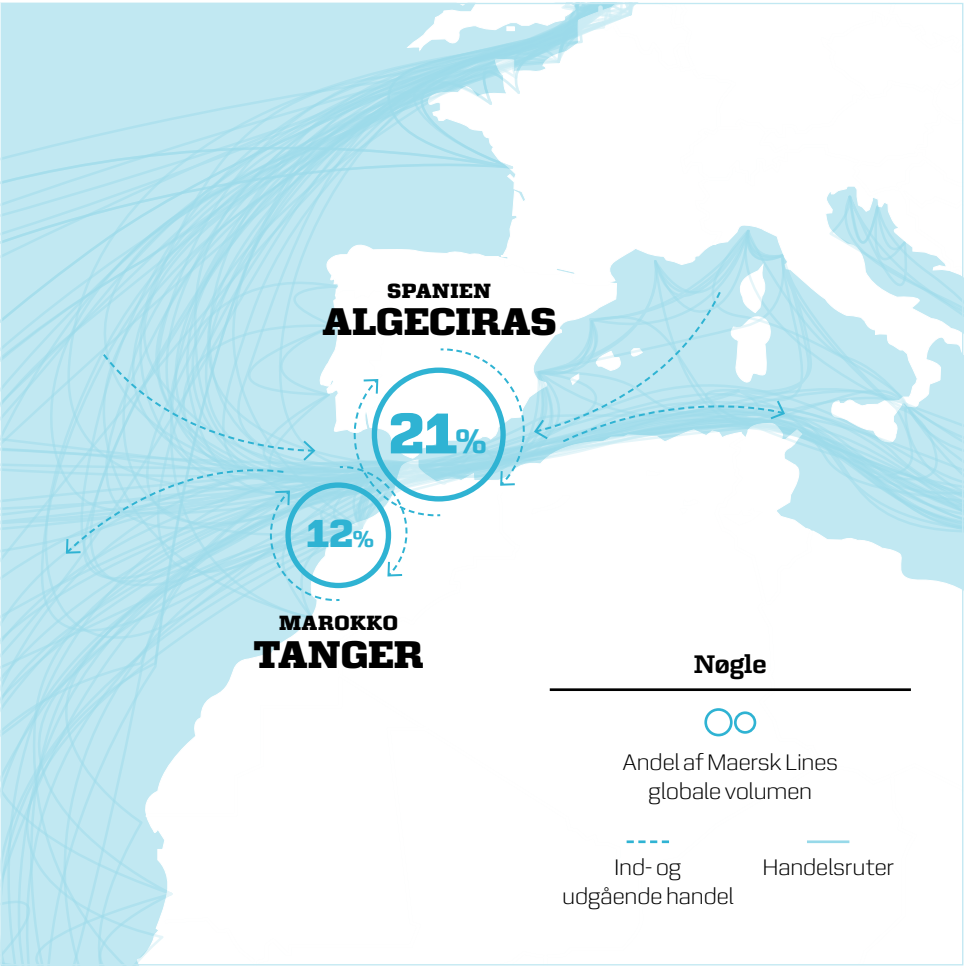
Maersk Lines globale flådenetværk afhænger af APM Terminals' Hub-partnerskab i det vestlige Middelhav, Algeciras og nærliggende Tanger i Marokko samt syv andre vigtige omladningshavne – inklusive Tanjung Pelepas i Malaysia, Salalah i Oman og Rotterdam i Holland. De forbinder store søhandelsveje som øst-vest og nord-syd med regionale og lokale handelsveje, hvor de største skibe ikke sejler.

Omladningsfragt til Afrika er specielt udfordrende med mange ændringer i fragtbetingelserne mellem køber og sælger undervejs, længere ventetider på containerpladsen og mange flytninger på skibets last.

Med hjælp fra hub-havne som Algeciras og Tanger kan Maersk Line servicere kunderne på flere måder – havn til havn-kombinationer – og mere effektivt med færre skibe samlet set. Således kan man sikre, at de har den rette størrelse til de markeder, de betjener, og på den måde reducere spild. En hub-terminals produktivitet har også stor betydning for Maersk Lines globale driftssikkerhed, idet forsinkelser i disse knudepunkter har en afsmittende effekt på hele rutenetværket.

“Hub-havnene er lige så vigtige for Maersk Line som skibene, systemerne og de mennesker, vi er afhængige af, når det gælder om at have et pålideligt, konkurrencedygtigt og omkostningseffektivt rutenetværk,” siger Jakob Skov, der er Network Director hos East/ West Trades.

For at forbedre den vestlige Middelhavs-hub har APM Terminals investeret i nye kraner, opgraderet og forhøjet eksisterende kraner til at kunne betjene fire Triple E-skibe i Algeciras samt udvidet containerpladsen med nye RTG-kraner. Derudover er arbejdet i gang med at bygge APM Terminals MedPort Tanger, en fuldautomatiseret containerterminal ved siden af den eksisterende, designet til at kunne håndtere Maersk Lines fremtidige produktivetskrav. APM Terminals planlægger at åbne terminalen i 2019.



FORDELENE VED PARTNERSKABER

APM Terminals Algeciras og Tanger er blevet mere produktive med færre omkostninger siden programmets start i 2013.

15%
Stigning i de ugentlige containerflytninger

20%
Fald i omkostningen pr. containerflytning

VIGTIGHEDEN AF OMLADNING

43%
af alle Maersk Lines containerflytninger er omladningsaktiviteter

48%
af alle Maersk Lines omladningsaktiviteter sker hos APM Terminals

FORSKELLEN ER TYDELI G I ALANG

Skibsofhugning i Indien har været synonymt med dårlige arbejdsforhold og miljørisici. Men efter nogle pionerer havde investeret i udstyr og mandskab, sikrede en af foregangsvirksomhederne, Shree Ram skibsværft, sig en ordre på ophugning af to Mærsk-skibe. Med hjælp fra et A.P. Møller - Mærsk team på stedet sker der nu forandringer på Shree Ram.

📍 AF ANDERS ROSENDAHL

📍
ALANG, INDIEN
21.3996° N, 72.1739° E

Råbet om at stoppe arbejdet kom, da M. D. Arif trådte forbi den gule og sorte tape.

Den 21-årige nyansatte på Shree Rams ophugningsværft havde passeret den afmærkning på skibets dæk, der afspærrede et fald på 30 meter. Kaptajn Abhay Kumar, A.P. Møller - Mærsk QHSE-inspektør, standsede arbejdet og forklarede faren, og hvor vigtigt det er at respektere afmærkningen. Han huskede også Arif på, at han selv har retten til at standse arbejdet, hvis han oplever noget, der kan udgøre en risiko.

Det var præcist, hvad Arif gjorde, da han et par dage senere så to værftsarbejdere på en stige. Der må kun være en ad gangen.

”Selvom de to på stigen har været her længere end mig, bekymrede det mig ikke,” siger Arif og tænker over den sikkerhedskultur, der har udviklet sig, mens han har været hos Shree Ram. ”Jeg gjorde det rigtige i situationen, og så er det i orden, og den sikkerhedsansvarlige bakkede mig op. Jeg ville gøre det samme igen.”

Arifs erfaring afspejler de omfattende forbedringer på sektion 78, den ene af fire ophugningsfaciliteter, som Shree Ram Group ejer i Alang, Indien. Faciliteterne er blevet forbedret og certificeret i henhold til Hongkong-konventionens standarder for ansvarlig ophugning af skibe. Efterfølgende er de auditeret i forhold til A.P. Møller - Mærsk ”Responsible Ship Recycling Standard”, hvorefter to Mærsk-skibe og et team, der skal være der under ophugningen, ankom i maj 2016.

Det haster med en løsning

Ophugning af skibe på strande bliver ved med at være en uundgåelig del af shippingindustrien. Helt op til 87 % af de skrottede skibe i verden blev i 2016 ophugget på strande i Indien, Bangladesh og Pakistan – typisk under dårlige arbejds- og miljøforhold. Den underliggende økonomi er ligetil: Skibe ophugges dér, hvor man får mest for stålet. Ringere forhold er lig med lavere omkostninger, hvilket gør disse værfter mere konkurrencedygtige end dem med højere standarder.

De fleste større rederier har en politik for ansvarlig skibsofhugning, men den omfatter for det meste kun egne fartøjer. Når et ældre skib bliver solgt videre umiddelbart inden ophugning, ender det derfor alligevel ofte på strandene. Så selvom A.P. Møller - Mærsk siden 2009 har haft sine regler for ansvarlig ophugning af egne skibe, står det klart, at der skal gøres mere.

Derfor udvidede A.P. Møller - Mærsk sin standard for skibsofhugning til også at omfatte solgte skibe, og fjernede derved den nye ejers økonomiske incitament til at benytte ophugningsværfter med ringe forhold i to år efter handlen. I 2014 opstod en anden mulighed, da ophugningsværfter i Alang – centrum for Indiens skibsofhugningsindustri – begyndte at opgradere i henhold til Hongkong-konventionen; FN's internationale standard for sikker og miljørigtig skibsofhugning.

”Vi valgte at arbejde med de indiske værfter, der var blevet certificeret og var i stand til at ophugge skibe i henhold til Hongkong-konventionen. Det gjorde vi for at styrke udviklingen og løfte niveauet til Mærsk-standard,“ siger Annette Stube, Head of Sustainability i Transport- & logistikdivisionen. ”I de kommende år vil der globalt set være flere skibe, der skal ophugges, så det haster med at finde en løsning, der imødekommer sociale og miljømæssige aspekter ved siden af de økonomiske. Når vi indgår en aftale med et værft i Alang, skal vi ikke kun kunne garantere, at værftet er rustet til at udføre arbejdet ansvarligt, men også at de rent faktisk også gør det.”

Det forklarer, hvorfor A.P. Møller - Mærsk har et team på stedet, og hvorfor teamet har en kontraktlig ret til at stoppe arbejdet, hvis procedurerne ikke lever op til A.P. Møller - Mærsk standarder, der i forhold til sikkerhed, sociale og miljømæssige forhold går længere end Hongkong-konventionen.



M.D. Arif (til venstre), maskinmekaniker på Shree Ram-værftet, drøfter sikkerhedsforanstaltninger med kaptajn Abhay Kumar, A.P. Møller - Mærskks QHSE-inspektør.

Ansvarlig sikkerhed

Kaptajn Abhay Kumar begyndte at arbejde på sektion 78, da de to Mærsk-skibe ankom. Det er hans ansvar at føre tilsyn med, at ophugningen foregår sikkert og ansvarligt – i overensstemmelse med A.P. Møller - Mærskks standarder. Dette inkluderer retten til at standse arbejdet, hvilket frem til den 1. december 2016 skete 17 gange, som da Arif overtrådte afmærkningen. Men det er Abhay Kumars ambition, at det slet ikke bør nå dertil: “Den største udfordring har været at ændre folks måde at tænke på overalt på værftet. Vi har arbejdet på at få alle til at forstå, hvad sikkerhed går ud på, og hvad vores standarder kræver.” Det er godt et år siden, at Arif rejste de 1.700 km fra Kolkata til Alang for at arbejde for Shree Ram. Hans ældre bror har arbejdet der i fem år og opmuntrede ham til at komme. Han begyndte som assistent og er senere forfremmet til maskinmekaniker og demonterer nu skibsmotorer. “Da vi arbejdede på skibene i begyndelsen, var der ikke nogen repræsentant fra ejerne på stedet, så jeg fik ikke ret meget oplæring. Det ændrede sig, da A.P. Møller - Mærsk kom ind i billedet, hvor jeg har fået en masse træning på jobbet,” fortæller Arif.

“Næste skridt er at blive supervisor i maskinrummet og derefter overordnet supervisor. Der er et hiraki, og jeg gerne vil arbejde mig op, mens jeg lærer mere og arbejder sikkert.” En vision for Alang Længere tilbage på sektion 78 arbejder Manoj Sukla med skærebrænding. Han tager imod store rengjorte elementer fra skibene, som han skærer i mindre dele. Han kender industrien godt efter 14 år i Alang, de seneste 10 hos Shree Ram, og han har oplevet ændringerne, siden A.P. Møller - Mærsk kom til. “Jeg plejede at skære stålet direkte på sandet, men nu er der lagt et uigennemtrængeligt gulv, der forhindrer, at sand og mudder kommer i vejen, og det gør arbejdet problemfrit. Derudover har alle, der arbejder med skærebrændere, fået en hjælper, der holder området rent, så jeg bare skal fokusere på at gøre et godt og ordentligt job,” siger han. Med A.P. Møller - Mærsk er arbejdsprocedurerne blevet strammet op. Et eksempel: Metalarbejderne plejede at gå til te- eller frokostpause uden at afmontere deres værktøj fra gasflasken, med mindre læk og dermed brandfare til følge. Da kaptajn Kumar så det, greb han ind, og i dag er gassen lukket i pauserne.

“Der bliver sørget for indkvartering, og vi har vand, så jeg kan stort set leve på samme måde, som hvis jeg var derhjemme. Tingene rygtes her i Alang, og flere ønsker at arbejde for os,” siger Manoj Sukla.

“JEG VIL GERNE FORTSÆTTE MED AT ARBEJDE I SHREE RAM, SÅ LÆNGE SOM JEG KAN. OG MED HENSYN TIL HELE ALANG, SÅ HÅBER JEG, AT DET KAN BLIVE MERE SOM SHREE RAM. DET ER MIN VISION FOR ALANG.”

MANOJ SUKLA
Gas cutter

SKÆRPEDE PROCEDURER FOR SKIBSOPHUGNING

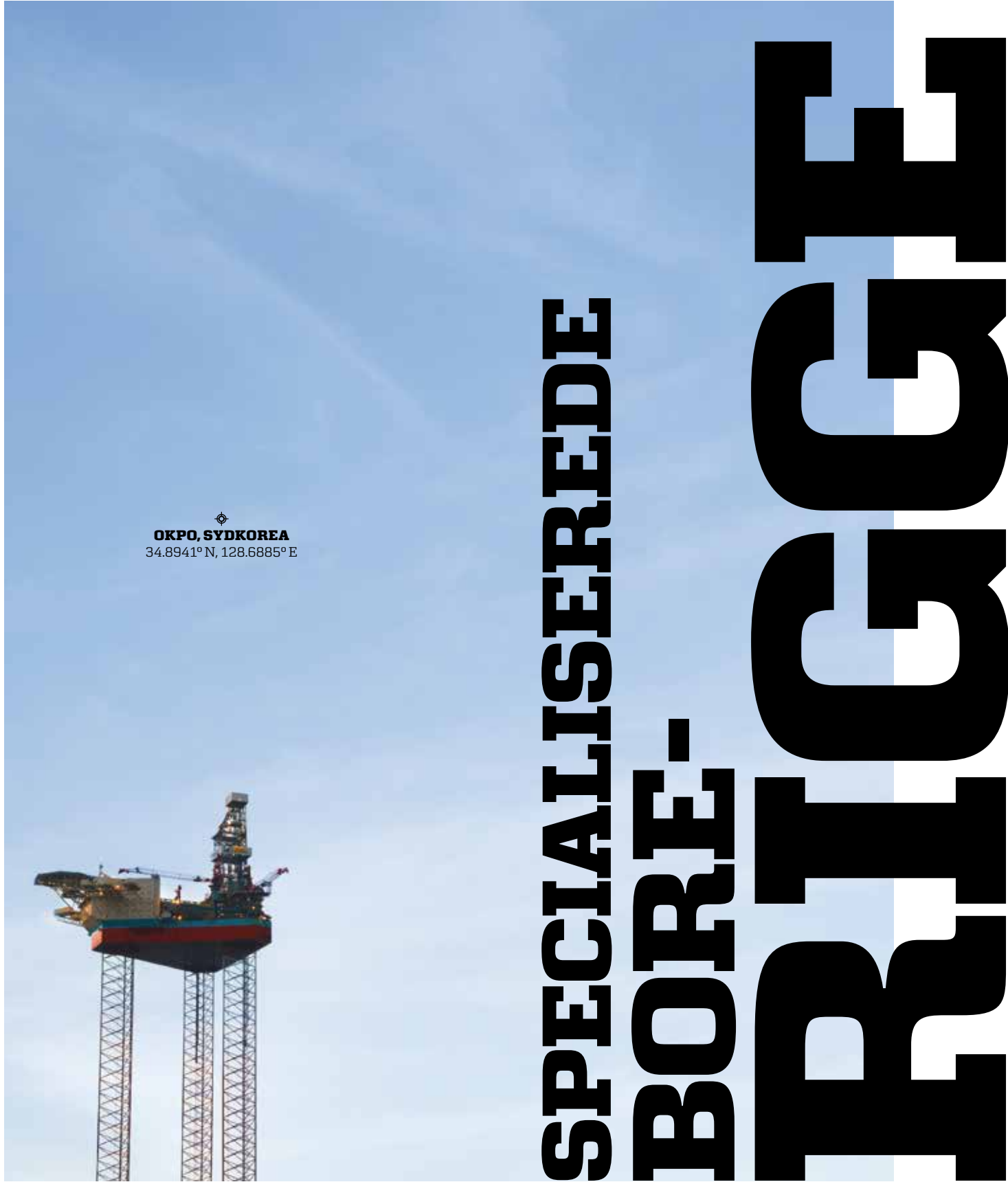
A.P. Møller - Mærsk har skærpet sin tilgang til skibsophugning som reaktion på to separate sager, der er uafhængige af virksomhedens beslutning om at samarbejde med værfter i Alang. Den ene handler om FPSO-skibet North Sea Producer, som nye ejere sendte til et ophugningsværft i Bangladesh. Det skete på trods af, at A.P. Møller - Mærsk havde stillet som betingelse i kontrakten, at skibet skulle ophugges i henhold til Hongkong-konventionen. Den anden sag drejer sig om 14 chartrede containerskibe (Starflotte-flåden), som A.P. Møller - Mærsk ønskede at opsiges kontrakten på før tid i 2014. I den endelige aftale med ejeren incentiverede A.P. Møller - Mærsk til ophugning til den bedste pris, som i praksis betyder ophugning på værfter med ringe arbejds- og miljøforhold, hvilket blev en realitet, da skibene blev returneret til ejeren. Med hensyn til den sidstnævnte sag har A.P. Møller - Mærsk offentligt erkendt og beklaget, at selskabet indirekte opfordrede ejeren til at skrotte skibene på værfter med ringe arbejds- og miljøforhold. “Vi har aktivt deltaget i og arbejdet direkte med værfterne i Alang i Indien for at forbedre forholdene dér og for overordnet at påvirke industrien i en positiv retning,” siger Group Vice CEO og Head of the Sustainability Council, Claus V. Hemmingsen. “Det er derfor beklageligt, at der på trods af disse initiativer er eksempler på, at vi er gået i modsat retning og mod vores egne interesser. I fremtiden vil vi sikre os, at vores salgskontrakter indeholder et meget stærkt incitament til, at ophugning af skibene sker ansvarligt.” I 2009 lancerede A.P. Møller - Mærsk et regelsæt for ansvarlig skibsophugning og udtrykte derudover sin støtte til Hongkong-konventionen. Procedurene blev yderligere skærpet i september i 2016 for at minimere det økonomiske incitament for købere til at ophugge skibe på uansvarlig vis.

De nye kontraktbetingelser tager udgangspunkt i skibets værdi på salgstidspunktet. Hvis værdien er lav (mindre end 25% over den højeste ophugningspris), vil A.P. Møller - Mærsk ikke sælge, men ophugge skibet i henhold til sine standarder. Hvis værdien er højere (25-40% over den højeste ophugningspris), vil den nye ejer blive pålagt at bruge skibet i drift i yderligere to år eller at ophugge i henhold til A.P. Møller - Mærskks standarder. Når nye ejere har anvendt fartøjet over en periode på 24 måneder, påtager A.P. Møller - Mærsk sig ikke længere dette udvidede ansvar. Hvis værdien er høj (mere end 40% over den højeste ophugningspris), kan fartøjet sælges igen uden restriktioner, da der på dette tidspunkt ikke er et økonomisk incitament for ejeren til at ophugge skibet. “Med disse justeringer udbygger A.P. Møller - Mærsk det ansvar, som selskabet tager for at sikre ansvarlig ophugning af skibe. Den skærpede politik præciserer ydermere, at A.P. Møller - Mærsk ikke længere vil indgå kontraktmæssige aftaler, der incentiverer den nye ejer til at gå efter den højeste stålpris i fremtiden,” siger Claus V. Hemmingsen.

“I FREMTIDEN VIL VI SIKRE OS, AT VORES SALGSKONTRAKTER INDEHOLDER ET MEGET STÆRKT INCITAMENT TIL, AT OPHUGNING AF SKIBENE SKER ANSVARLIGT.”

CLAUS V. HEMMINGSEN
Group Vice CEO,
Head of the Sustainability Council





OKPO, SYDKOREA
34.8941° N, 128.6885° E

SPECIALISEREDE BORER- RIGGE



SE VERDENS STØRSTE JACK-UP
BORERIG ONLINE
maersk.com/yearinreview

FOKUS PÅ KUNDERNE

Verdens største og mest avancerede jack-up borerigge leverer meget stærke resultater og service. Maersk Invincible er den nyeste i Mærsk-flåden, den er designet specifikt til kundens behov på en femårig kontrakt i Nordsøen og har fleksibiliteten til at tilpasse sig opgaverne.

AF SAM CAGE

Den sydkoreanske by Okpo er domineret af byens skibsværft Daewoo Shipbuilding and Marine Engineering (DSME). Og fra toppen af de lange ben på Maersk Invincible er der en uovertruffen udsigt over værftet.

Verdens største jack-up borerig blev bygget i 2016 og leveret den 4. januar 2017. Den er designet til at opfylde kundens, Aker BPs, behov. med en tilpasningsevne, så den enkelt og smidigt kan tilpasses forskellige arbejdsbetingelser. Riggen kan operere pålideligt og sikkert i bølger på op til 30 meters højde – det er så højt som Kristus-statuen i Rio de Janeiro – hvilket forventeligt er højere end selv bølger fra vinde af orkanstyrke.

“Maersk Invincible er skræddersyet til kontrakten med en fleksibilitet til at nå brønde, som andre jack-ups ikke kan nå,” siger Frederik Smidth, Maersk Drillings Chief Technical Officer, mens han inspicerer boredækket. Her er holdet ved at lægge sidste hånd på riggen, inden den sejles afsted for at begynde en femårig kontrakt under de barske betingelser i den norske del af Nordsøen.

Mere fleksibilitet

Når Maersk Invincible er løftet i vejret til sin fulde højde på 170 meter i den fjerne ende af DSME-værftet, kaster riggen en lang skygge over værftets andre fartøjer og endda de omkringliggende bakker.

Riggens cantilever, der placerer boreudstyret præcist, hvor det skal være, rækker små 33 meter ud over riggens skrog, det øger fleksibiliteten, og gør det muligt at nå brønde, andre rigge ikke kan. Håndteringen af rør og udstyr på boredækket er fuldt automatiseret, så boreoperatøren kan holde tæt øje med opgaven og sikre, at alt forløber uden problemer. Den ekstra plads ombord betyder, at riggen har en meget stor lasteevne og derfor mindre brug for forsyningskibe.

“Vi gennemgik det fundamentale design og fik en viden om, hvordan vi kunne få den til at fungere bedre og tilføjede flere faciliteter f.eks. ekstra sovepladser, hvilket faktisk gør Maersk Invincible større end dens søsterplatforme,” siger Smidth.

Fokus på kunden

Maersk Invincible kan huse 180 medarbejdere, mens søsterplatformene kun har plads til 150, fordi Aker BP har brug for ekstra plads. For første gang i industriens historie vil riggen få hele sit strømbehov dækket via en elledning, der løber langs havbunden fra den norske kyst. En såkaldt blow-out preventer (BOP) i særstørrelse gør Maersk Invincible mere effektiv.

“Det bliver en smuk rig, og det er meget tilfredsstillende at se det hele fungere i sin helhed,” siger Peder Norborg, der er chef for XLE-programmet.

De resultater, enheder som Maersk Invincible leverer, er med til at holde Maersk Drillings rigge beskæftigede. Selskabets effektive operationelle driftstid i 2016 var på 98%.

“Vi har haft muligheden for at lære af tidligere erfaringer og har kunnet bygge denne,” siger Bjørn Frederiksen, på vej til at sejle ud ombord på Maersk Invincible som leder af den tekniske afdeling. “Jeg er mere stolt end nogensinde af at være en del af den gruppe, der udvikler Maersk Drillings rigge og nu oplever, at opgaven er ført ud i livet”.



Benene på jack-up riggen Maersk Invincible i baggrunden rager højt op over DSME og værftets medarbejdere.

XLE jack-up riggene

- XLE-riggen er verdens største jack-up rigge. De er konstrueret til drift året rundt i Nordsøen på vanddybder op til 150 meter.
- Oppetid og boreeffektivitet er maksimeret gennem dobbelt borerørshåndtering. Mens den ene borestreng arbejder i borehullet, arbejder den anden streng i baggrunden med montering/demontering/opbevaring af foringsrør og andre applikationer, og er således klar til at blive anvendt i borehullet, så spildtiden reduceres.
- Boredækket er udstyret med Multi Machine Control – et fjernstyret system til rørhåndtering, der betyder, at alle standardoperationer, såsom montering af rør og tripping, kan udføres uden mandskab på boredækket. Det betyder, at alle mandskaber leverer på et konsistent højt niveau.

Opførelsen af næste generations skibe og rigge

- Maersk Drillings XLE-rigge er temaet i en ny tv-serie på Discovery Channel, der beskriver A.P. Møller - Mærsk energiforsyningskæde og følger selskabets eksperter og underleverandører i deres arbejde med at designe og bygge den næste generation af skibe og borerigge.
- Optagelserne fandt sted i Danmark, Norge og Sydkorea, og serien blev sendt i 2016.

⬮
**ABERDEEN,
STORBRITANNIEN**
57.1497° N, -2.0942° E

CULZEAN

ET PROJEKT SKRIDER FREM

LEVERING AF RESULTATER

Maersk Oil har reduceret Culzeans anlægsomkostninger med USD 500 millioner via forbedret boreeffektivitet, nytænkt design og stærk planlægning.

Det udfordrende højtryks- og højtemperaturfelt (HPHT) kræver både særligt udstyr og ekspertise. Det Maersk Oil-operede felt i Nordsøen, som forventes at dække 5% af Storbritanniens samlede gasefterspørgsel, nåede flere milepæle i løbet af 2016.

⬮ **AF SAM CAGE**



22. MARTS 2016

PÅ VEJ AD SØVEJEN

Culzean-feltet ligger ca. 250 km øst for Aberdeen og forventes at producere 60.000-90.000 tønder olieækvivalent om dagen ved plateauproduktion. Her ses et af jacket-fundamentene – en stålgyttestruktur, der understøtter dækket og topsiden på en fast offshoreplatform – på vej til installationsstedet ad søvejen fra Heerema Fabrication Groups Vlissingen-anlæg i Holland.



18. AUGUST 2016

CHAMPAGNE-DÅBEN

I dagens anledning var Maersk Highlander pyntet med bånd, da den med en flaske champagne blev navngivet i den skotske havneby Invergordon. Gretchen Watkins, nu CEO for Maersk Oil, var gudmor til riggen, der er designet til at kunne modstå de skrappe HPHT-forhold i Culzean-feltet og kan huse op til 150 personer.



27. MAJ 2016

EN NY RIG

Maersk Drilling købte den nybyggede rig i slutningen af maj, og med den fulgte en femårig borekontrakt i Culzean-gasfeltet til en værdi af ca. USD 420 millioner. På billedet afskibes Maersk Highlander fra værftet i Singapore, hvor riggen blev bygget. Den er designet til at operere på vanddybder ned til 120 meter og har en boredybde på mere end 9.000 meter.



25. JULI 2016

VIRTUAL REALITY

Inden teamet begyndte at bore, fik medarbejderne omfattende træning, der tog udgangspunkt i så virkelighedstro situationer som muligt. Her arbejder de i en simulator på Maersk Highlanders boredæk, hvor de gennemgår de procedurer, som de skal implementere, når de er på plads i Nordsøen.



28. SEPTEMBER 2016

TID TIL AT BORE

Boringen af den første brønd blev indledt i september. Der skal bores i alt seks brønde i Culzean-feltet. Der er planlagt kontinuerlig boreaktivitet over de næste fem år, og den første gas forventes produceret i 2019.

FRA 2019

BROFORBUNDNE PLATFORME

Når produktionen går i gang i 2019, vil Culzean have tre platforme, der er forbundet via to 100 meter lange broer. Kompletet vil omfatte en brøndhovedplatform, hvor boring og produktion finder sted, et centralt behandlingsanlæg, hvor den producerede gas og kondensat behandles og eksporteres fra, og en platform med faciliteter og beboelse til mandskabet.



“SELV OM VI ÆNDRER VORES STRATEGI OG VORES OPBYGNING, ÆNDRER VI IKKE PÅ, HVEM VI ER.”

TÆNK SOM EN IVÆRKSÆTTER

Ane Uggle, formand i A.P. Møller Holding A/S og A.P. Møller Fonden, taler om betydningen af det engagerede ejerskab af A.P. Møller - Mærsk og ambitionen om at sikre selskabet endnu et århundrede med vækst.

 **AF MONIKA CANTY**



At bygge nye forretningsaktiviteter i den konstant omskiftelige verden af i dag, kræver inspiration fra grundlæggeren A.P. Møller og hans søn Mærsk Mc-Kinney Møller. Det er det klare budskab fra formanden for A.P. Møller Holding A/S og næstformand i bestyrelsen for A.P. Møller - Mærsk A/S, Ane Mærsk Mc-Kinney Uggle, hvis ambitioner for virksomheden rækker langt ind i fremtiden.

“Vi stræber som hovedejere efter at eje en levedygtig gruppe af virksomheder i mindst 100 år endnu med en meningsfuld og positiv betydning både i Danmark og globalt.”

Det langsigtede træk

Ane Uggle taler først og fremmest om vækst – vækst, der bliver mulig, når selskabet genskaber grundlæggernes entreprenante virkelyst.

“De valgte at satse på at ansætte og udvikle virkeligt dygtige medarbejdere. Mennesker, ikke aktiver, får virksomheder til at blomstre.

Lige så vigtigt er det, at de havde modet og klogskaben til at udfordre deres kolleger til nye initiativer og forretninger, og at de ikke faldt i fælden af kortsigtede optimeringer, men snarere handlede langsigtet.”

En aktiv ejer

I takt med at den nye strategi gennemføres, og at nogle af Mærsk-aktiviteterne bliver separate forretninger ejet direkte af deres investorer, er det tydeligt, at A.P. Møller Holding, der blev grundlagt i 2013 som investeringsaktør for A.P. Møller Fonden, kommer til at spille en vigtig rolle.

(Til venstre) Ane Uggle talte ved Transport- og logistikdivisionens globale ledelseskongference i København i januar, hvor hun i hovedtræk delte sit syn på virksomheden, der blev grundlagt af hendes bedstefar A.P. Møller, og på A.P. Møller Holdings rolle som hovedaktionær.

“Vi redefinerer Gruppen med etableringen af A.P. Møller Holding som ‘moderselskabet’ for Mærsk-aktiviteterne,” forklarer Ane Uggle.

Formålet med A.P. Møller Holding er at forvalte rollen som aktiv ejer i A.P. Møllers ånd og at sikre, at Fonden har de økonomiske midler til at bidrage til samfundet til gavn for kommende generationer.

“Fremadrettet er det meningen, at A.P. Møller Holding skal eje – delvist eller som hovedaktionær – flere af de Mærsk-relaterede aktiviteter direkte. Dette kommer ikke til at ske fra den ene dag til den anden, men i løbet af de næste par år, på baggrund af en proces defineret af A.P. Møller - Mærsk bestyrelse.”

A.P. Møller Holding har til hensigt at sikre såvel Mærsk-aktiviteterne som Danske Banks levedygtighed på langt sigt. Om dette siger Ane Uggle:

“Vi vil sikre, at vi kan fastholde en varieret og økonomisk robust portefølje for at kunne stå imod, hvis der uventet opstår en negativ udvikling. Endelig ønsker vi at fortsætte med at opbygge nye forretninger – både inden for vores virksomhedsportefølje og separat i A.P. Møller Holding.”

Forandringer er nødvendige for fortsat relevans

Siden Ane Ugglas oldefar Peter Møller købte sit første dampskib “Laura” i 1886, har mange forandringer bidraget til at sikre virksomheden en lang levetid. Det juridiske selskab A.P. Møller - Mærsk A/S er ligeledes en forholdsvis ny konstruktion; resultatet af en sammenlægning af de to børsnoterede selskaber, Dampskibsselskabet Svendborg og Dampskibsselskabet af 1912.

“Forandringer er nødvendige for at vedblive med at være relevant,” siger Ane Uggle. “Mange nye virksomheder er blevet sat i gang. Nogle er lukket igen, nogle har vi skilt os af med og andre stortrives.”

Faktisk eksisterede mange af de aktiviteter, der er en uundværlig del af selskabet i dag, ikke for 60 år siden. Vejen ind i oliebranchen i 1962 og i containershipping i 1973 er bare to eksempler. Et andet er APM Terminals, der udsprang af container skibsfarten og over en periode på 20 år har udviklet sig til den milliardvirksomhed (USD 10 mia.), vi kender i dag.

“Det rejser spørgsmålet: Hvordan skaber vi det næste APM Terminals eller Maersk Oil inden for transport og logistik i løbet af de næste 10 til 20 år?” spørger Ane Uggle.

Værn om værdierne

Den anden side af A.P. Møller Holdings rolle, der er lige så vigtig for Ane Uggle, er at håndtere den kulturelle forvaltning af Mærsk-navnet og virksomhedens værdisæt. Uanset hvilke forandringer, der sker i forretningerne, står kerneværdierne fast.

“Selv om vi ændrer vores strategi og vores opbygning, ændrer vi ikke på, hvem vi er. Alle i A.P. Møller - Mærsk er bundet sammen af vores fælles værdier, der er en del af vores historie. De er i høj grad med os i nutiden og vil via dit engagement og mit engagement være en del af fremtiden. Det er mit oprigtige ønske.”

KERNEVÆRDIER



RETTIDIG OMHU

Intet tab bør ramme os, som kunne undgås ved rettidig omhu.



YDMYGHED

Lyt, lær, del, og giv plads til andre.



MEDARBEJDERNE

De rigtige omgivelser for de rette mennesker.



VORT NAVN

Summen af vores værdier: Med engagement arbejde på at gøre det bedre.



RETSKAFENHED

Vi står ved vores ord.

ET NÆRMERE KIG PÅ DETALJERNE

I september 2016 blev der truffet beslutning om at omdanne A.P. Møller - Mærsk til to uafhængige divisioner; en integreret Transport- og logistikdivision og en Energidivision. De udvalgte resultater for 2016 er vist i overensstemmelse hermed. Fra regnskabsåret 2017 vil den finansielle rapportering, herunder de konsoliderede tal, afspejle den nye struktur.

A.P. MØLLER - MÆRSK KONSOLIDERET FEM ÅRS RESULTATER

(Beløb i USD er til illustration omregnet til DKK med en USD-kurs på 6,70)

	DKK					USD	
RESULTATOPGØRELSE mio.	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015
Omsætning	237.609	270.064	318.712	317.486	331.590	35.464	40.308
Resultat før af- og nedskrivninger m.v. (EBITDA)	45.339	60.796	79.857	76.192	79.040	6.767	9.074
Af- og nedskrivninger, netto	48.676	53.225	46.954	31.008	33.936	7.265	7.944
Avance ved salg af anlægsaktiver m.v., netto	1.193	3.203	4.020	972	4.087	178	478
Andel af resultat i joint ventures	998	1.106	-40	1.018	871	149	165
Andel af resultat i associerede virksomheder	-369	650	2.760	1.977	1.487	-55	97
Resultat før finansielle poster (EBIT)	-1.514	12.529	39.644	49.151	51.550	-226	1.870
Finansielle poster, netto	-4.134	-2.834	-4.060	-4.797	-5.226	-617	-423
Resultat før skat	-5.648	9.695	35.584	44.354	46.324	-843	1.447
Skat	7.062	3.497	19.912	21.688	21.179	1.054	522
Årets resultat	-12.710	6.198	34.807	25.306	27.055	-1.897	925
Underliggende resultat	4.764	20.576	30.364	22.840	N/A	711	3.071

NØGLETAL	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015
Afkast af investeret kapital efter skat (ROIC)	-2,7	2,9%	11,0%	8,2%	8,9%	-2,7	2,9%
Egenkapitalforrentning efter skat	-5,6	2,4%	12,3%	9,2%	10,7%	-5,6	2,4%
Egenkapitalandel	52,5	57,3%	61,3%	57,1%	54,3%	52,5	57,3%

AKTIERELATEREDE NØGLETAL	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015
Resultat pr. aktie (EPS)	-623	248	1.541	1.059	1.146	-93	37
Udvandet resultat pr. aktie	-623	248	1.541	1.059	1.146	-93	37
Pengestrøm fra driftsaktiviteter pr. aktie ¹	1.394	2.492	2.687	2.734	2.164	208	372
Ordinært udbytte pr. aktie, DKK ²	150	300	300	280	240	150	300
Ordinært udbytte pr. aktie, USD ²	21	44	49	52	42	21	44
Børskurs (B-aktie) ultimo, DKK	11.270	8.975	12.370	11.770	8.520	11.270	8.975
Børskurs (B-aktie) ultimo, USD	1.597	1.314	2.021	2.175	1.506	1.597	1.314
Samlet markedsværdi, ultimo	215.841	184.833	287.082	310.244	213.569	32.215	27.587

	DKK					USD	
BALANCE mio.	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015
Immaterielle aktiver	24.254	12.877	18.881	32.080	33.098	3.620	1.922
Materielle anlægsaktiver	278.023	294.793	299.296	276.663	293.755	41.496	43.999
Andre anlægsaktiver	32.555	36.642	34.371	67.670	67.482	4.859	5.469
Omsætningsaktiver	74.658	73.821	108.708	122.798	90.718	11.143	11.018
Aktiver i alt	409.491	418.134	461.255	499.210	485.053	61.118	62.408
Egenkapital i alt	215.003	239.451	282.908	284.837	263.471	32.090	35.739
Investeret kapital	286.814	291.510	334.511	366.021	360.554	42.808	43.509
Rentebærende nettogæld	71.938	52.059	51.577	78.001	97.076	10.737	7.770
Investeringer i materielle og immaterielle anlægsaktiver	45.212	51.235	62.766	47.483	52.434	6.748	7.647

EGENKAPITAL ³ mio.	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015
Anden totalindkomst efter skat	-2.687	-2.580	-10.827	3.169	–	-401	-385
Årets resultat	-12.710	6.198	34.807	25.306	–	-1.897	925
Årets totalindkomst	-15.397	3.618	23.979	28.475	–	-2.298	540
Udbytte til aktionærerne	-6.740	-41.795	-12.080	-7.283	–	-1.006	-6.238
Værdi af aktiebaseret vederlæggelse	-47	74	127	40	–	-7	11
Salg af minoritetsinteresser	–	-328	-10.003	–	–	–	-49
Køb af egne aktier	-3.183	-5.226	-4.375	–	–	-475	-780
Andre transaktioner med aktionærer	918	201	422	134	–	137	30
Egenkapital i alt	215.003	239.451	282.908	284.837	–	32.090	35.739

1. Pengestrømme vedrører alene fortsættende aktiviteter.
2. Et ekstraordinært kontant udbytte svarende til DKK 1.671 pr. aktie på nominelt DKK 1.000 blev udbetalt i forbindelse med salget af aktier i Danske Bank A/S i 2014.
3. A.P. Møller - Mærsk ændrede præsentationsvaluta fra DKK til USD i 2014. Egenkapitalen er tilpasset denne ændring fra 2013.

TRANSPORT & LOGISTIK

Transport & Logistik vil blive ledet og drevet som en integreret virksomhed med samme struktur som i én virksomhed, men med flere brands.

Transport & Logistik har en unik position, der udgør et solidt udgangspunkt at bygge videre på. **Maersk Line** er verdens største rederi, aktiv på både globale og interregionale ruter, og **APM Terminals** er verdens fjerdestørste containerterminaloperatør og er til stede i mange knudepunkter i Afrika, Latinamerika og på øst-vest-ruterne. **Damco** har helt særlige kvalifikationer inden for styring af forsyningskæder og solid erfaring inden for spedition. **Svitzer** har førsteklasses serviceydelser inden for havneaktiviteter, og **Maersk Container Industry** har en helt særlig køleteknologi.

INTEGRATION PÅ TVÆRS AF VIRKSOMHEDERNE FRIGØR FLERE UMIDDELBARE SYNERGIER

BEDRE TERMINAL-UDNYTTELSE

Maersk Line
APM Terminals

FORBEDREDE SERVICEYDELSER PÅ LAND

Maersk Line
APM Terminals
Damco

OPTIMEREDE AKTIVITETER I OMLADNINGSHAVNE

Maersk Line
APM Terminals

FÆLLES PRODUKTIONS-PLANLÆGNING

Maersk Line
Maersk Container Industry

KRYDSSALG

Maersk Line
APM Terminals
Damco
Svitzer

FIRE STRATEGISKE SKIBSBLADE DRIVER OS FREM

VÆKST

Organisk eller via opkøb, ved krydssalg eller nye produkter.



POSITIV KUNDEOplevelse

Udnytte indsigt fra vores virksomheder sammen med førsteklasses produkter og digitale grænseflader.

OMKOSTNINGS-LEDERSKAB

I alt hvad vi gør og i alle vores virksomheder vil vi skabe en kultur med lavest mulige omkostninger, lavere for hvert år, samt udnytte synergier.

KONKURRENCEDYGTIGE PRISER

Vi vil skabe værdi for vores kunder gennem omkostningslederskab.

DEN SAMLEDE DIVISION (proforma)

191,6 mia. 199,9 mia. 74.000 900/130

(DKK)

(DKK)

(2015: 72.600)

Samlet omsætning i 2016 (ikke justeret for interne transaktioner)

Samlet investeret kapital for alle virksomheder

Medarbejdere

Kontorer/lande



MAERSK LINE

9,4% stigning i mængder modsvaret af et fald på 19% i de gennemsnitlige fragtrater medførte et fald i omsætningen på 13%.

(DKK mio.¹)	2016	2015
Omsætning	138.791	158.984
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	-2.519	8.730
ROIC (%)	-1,9	6,5
Fri pengestrøm	3.176	7.558
Investeret kapital	134.549	134.362
Transporteret volumen (FFE i '000)	10.415	9.522
Flåde	639	590
Flådekapacitet (TEU i '000)	3.239	2.962
Medarbejdere	31.858	32.750



APM TERMINALS

8 terminaler fra købet af Grup Marítim TCB er integreret med succes.

(DKK mio.¹)	2016	2015
Omsætning	27.979	28.408
NOPAT	2.935	4.382
ROIC (%)	5,7	10,9
Fri pengestrøm	-4.891	670
Investeret kapital	53.379	41.386
Volumen*	37,3	36,0
Antal terminaler	73	63
Medarbejdere	22.615	21.171

* Målt i mio. TEU vægtet med ejerandel



DAMCO

14,6%

ROIC baseret på et større overskud, omend omsætningen faldt med 8,5% negativt påvirket af lavere fragtrater og valutakursudsving.

(DKK mio.¹)	2016	2015
Omsætning	16.797	18.358
NOPAT	208	127
ROIC (%)	14,6	7,1
Fri pengestrøm	-27	891
Investeret kapital	1.554	1.360
Medarbejdere	11.292	11.087



SVITZER

7,5%

ROIC baseret på et fald i overskud som følge af øget konkurrence og et lavere aktivitetsniveau.

(DKK mio.¹)	2016	2015
Omsætning	4.301	4.482
NOPAT	610	804
ROIC (%)	7,5	10,9
Fri pengestrøm	-322	-94
Investeret kapital	8.060	7.584
Flåde	336	322
Medarbejdere	2.870	2.847

1. Beløb i USD er til illustration omregnet til DKK med en USD-kurs på 6,70

TRANSPORT & LOGISTIK



MAERSK LINE

Søren Skou, CEO

En konkurrencepræget industri

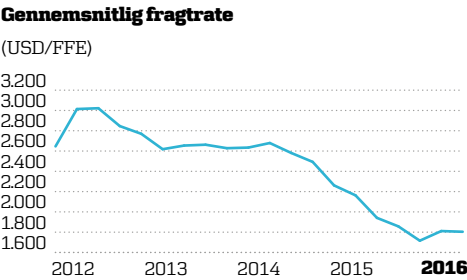
Udfordringerne i shippingindustrien fortsatte i 2016, og Maersk Lines fragtrater faldt med 19% til det hidtil laveste niveau.

Faldende fragtrater er ikke nyt i shipping-industrien, og i gennemsnit er raterne faldet med 8,7% årligt siden 2011 som følge af ubalance mellem udbud og efterspørgsel samt lavere brændstofpriser. Fragtraterne ud af Kina steg dog i slutningen af 2016.

Industrien oplevede en afmatning i væksten i skibstonnage til ca. 2%, hvorimod containerefterspørgslen steg 2-3% i 2016. Væksten i udbud var højere og væksten i efterspørgsel var lavere i første halvdel af 2016, og fragtraterner fortsatte derfor den nedadgående tendens fra 2015 i første halvår 2016, inden de stabiliserede sig og endda steg gradvist i andet halvår 2016. Udviklingen i olie- og brændstofpriser understøttede denne dynamik.

Mens containerefterspørgslen fra Fjernøsten til Europa steg i forhold til 2015, var den begrænsede import til vækstøkonomier i Afrika og Latinamerika hovedårsagen til den lave vækst i efterspørgsel.

Maersk Line leverede et underskud på USD 376 mio. som følge af lave fragtrater, men fastholdt sin markedsledende position i 2016, i form af de relative finansielle resultater (fra 4. kvartal 2015 til 3. kvartal 2016). EBIT-margin-forskellen til konkurrenterne er estimeret til ca. 6%-point, højere end ambitionen om en EBIT-margin-forskel på 5%-point.



Den gennemsnitlige fragtrate faldt til 1.795 USD/FFE i 2016 (2.209 USD/FFE), primært som følge af lavere priser på brændstof, der blev videregivet til kunderne samt forringede markedsvilkår.

Laveste omkostninger i industrien

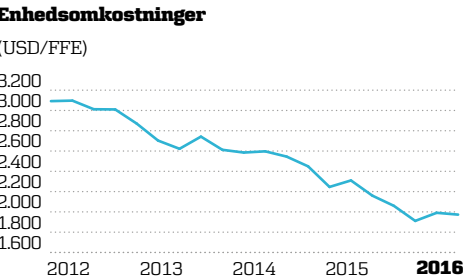
Maersk Lines reaktion på de udfordrende markedsvilkår er fortsat at fokusere på at have de laveste omkostninger i industrien, hvilket gør det muligt at konkurrere på pris, skabe organisk vækst og gøre opkøb rentable. Samlet vil dette udvikle virksomheden og øge markedsandelen.

Transport & Logistik vil spille en central rolle i Maersk Lines strategi. Integrationen af Maersk Line, APM Terminals, Damco, Svitzer og Maersk Container Industry vil skabe omkostningssynergier og et bredere produktudvalg gennem et tættere samarbejde til fordel for hele divisionen og kunderne.

Udover at fastholde forskellen i EBIT-margin til konkurrenterne øgede Maersk Line sin markedsandel, hvilket forbedrede stordriftsfordelene i kraft af et mere effektivt rutenetværk og en bedre udnyttelse af flåden, som resulterede i lavere omkostninger pr. transporteret container. Stordriftsfordelene er nøglen til en yderligere styrkelse af den omkostningsledende position. Et andet element er at administrere nuværende og ny kapacitet. Maersk Line har genforhandlet charterkontrakter og chartret skibe i stedet for at bestille nye skibe i 2016.

Planen om at reducere med mindst 4.000 fuldtidsstillinger fra november 2015 til slutningen af 2017 forløber som forventet.

Maersk Line opnåede herved rekordlave enhedsomkostninger, 13% lavere end i 2015, i kraft af en bedre udnyttelse af flåden og omkostningseffektiviseringer.



Enhedsomkostninger faldt med 13,4% til 1.982 USD/FFE i 2016 (2.288 USD/FFE), primært som følge af lavere brændstofpriser, en bedre udnyttelse af flåden og omkostningseffektiviseringer.

Rentabel vækst

Positionen som mest omkostningseffektiv har givet Maersk Line mulighed for at søge vækst, og vækststrategien vil blive implementeret gennem tre værktøjer: organisk vækst, digitalisering og opkøb.

Maersk Line har allerede vist sin evne til at vokse organisk og vinde markedsandele. Transporterede voluminer øgedes med 9,4% til 10.415k FFE i 2016 i en industri, hvor efterspørgslen kun steg med 2-3%. Dette vidner om, at Maersk Line har et unikt produkt at tilbyde kunderne i form af industriens mest omfattende rutenetværk. Digitalisering vil fremover øge den organiske vækst ved at forbedre kundeoplevelsen gennem automatiserede processer og bedre digitale brugerflader. Det er en lang rejse, men Maersk Line er allerede nået et godt stykke, og pt. foretages 99% af Maersk Lines bookinger elektronisk.

Anvendelse af opkøb er en betydelig ændring af vækststrategien. Maersk Line offentliggjorde i december 2016 købet af Hamburg Süd, hvilket vil øge væksten og give kunderne bedre servicemuligheder. Maersk Line og Hamburg Süd vil sammen opnå yderligere stordriftsfordele og have en andel på ca. 19% af kapaciteten i markedet. Sammen vil de to virksomheder kunne tilbyde et unikt produkt til kunderne på de nord-sydgående ruter og inden for kølegodssegmentet.

TRANSPORTEREDE VOLUMINER ØGEDES MED 9,4% TIL 10.415K FFE I 2016 I EN INDUSTRI, HVOR EFTERSPØRGSLEN KUN STEG MED 2-3%.

MAERSK LINE	HAMBURG SÜD	SAMLET (proforma)
Omsætning (USD mia.) ¹		
20,7	6,3	27,0
Placering på verdensranglisten/ % af samlet flåde i verden ²		
Nr.1/15,9%	Nr.7/2,9%	Nr.1/18,8%
Kapacitet '000 TEU/skibe ³		
3.239/639	625/130	3.864/769
1. A.P. Møller - Mærsk A/S, Årsrapport 2016 og Hamburg Süd, Årsrapport 2015 nøgletal (aktiviteter i containershipping) 2. Alphaliner, pr. 31. december 2016 3. A.P. Møller - Mærsk A/S, Årsrapport 2016 og Hamburg Süd 2015 nøgletal (containerskibe)		

SAMLET KAPACITET FOR MAERSK LINE OG HAMBURG SÜD RUTER



Illustrativt rutenetværk. Forbehold: Købet af Hamburg Süd er betinget af endelig aftale, som forventes indgået i begyndelsen af 2. kvartal 2017, samt af myndighedernes godkendelse, som forventes i slutningen af 2017.



SYNERGIER I RUTENETVÆRK



INDKØBSSYNERGIER



VOLUMEN I TERMINALER

TRANSPORT & LOGISTIK



APM TERMINALS

Morten H. Engelstoft, CEO



APM Terminals Algeciras er en af verdens største omladningshavne, der modtager flere end 45 skibe om ugen.

Antal terminaler			Volumen vægtet med ejerandel		
			(TEU mio.)	2016	2015
Amerika	14	3	Amerika	6,4	6,7
Europa, Rusland og Baltikum	24	1	Europa, Rusland og Baltikum	11,8	10,6
Asien	19	1	Asien	12,5	12,1
Afrika og Mellemøsten	16	3	Afrika og Mellemøsten	6,6	6,6
	Eksisterende terminaler	Nye terminalprojekter	I alt	37,3	36,0

Udvalgte projekter under implementering				
Projekt	Åbner	Detaljer 2016	Investering (100% andel (USD mia.))	
Lázaro Cárdenas, Mexico	2017	32 års koncession (vil tilføre 1,2 mio. TEU)	0,9	
Vado, Italien	2018	50 års koncession (ny dybvandsterminal)	0,4	
Moin, Costa Rica	2018	32 års koncession (ny dybvandsterminal)	1,0	
TM2, Marokko	2019	30 års koncession (vil tilføre 5 mio. TEU)	0,9	

TEU er 100% af projekterne.

Markedsudvikling

Som global terminaloperatør står APM Terminals over for flere udfordringer på forskellige markeder. I Vestafrika var de dominerende importmarkeder påvirket af den lave oliepris samt manglen på hård valuta. I Nordvesteuropa har eksport og omlastningsvolumen været stagnerende, samtidig med at ny kapacitet bliver introduceret. Konsolidering og alliancetilpasninger blandt rederier påvirker flere af APM Terminals' terminaler, især i Nordafrika og Latinamerika, da alliancer i stigende grad vælger konkurrerende terminaler ud fra ejerinteresser.

Anvendelsen af større containerskibe betyder færre, men længerevarende anløb i terminaler. Dette øger belastningen på terminalerne og medfører krav om opgraderinger af terminalinfrastrukturen og til driftsplanlægning, der igen fører til større anlægsudgifter og driftsomkostninger.

Når mængder koncentrerer sig blandt færre alliancer og rederier, forringes terminalernes forhandlingsposition, og raterne kommer under pres. Til trods for købet af spanske Grup Marítim TCB (TCB) havde APM Terminals et fald på 1,5% i omsætningen, og den gennemsnitlige terminalomsætning pr. container faldt med 9% i 2016.

I disse udfordrende markeder leverede APM Terminals et overskud på USD 438 mio. (USD 654 mio.).

Optimering af driften

Sikkerhed er fortsat første prioritet for APM Terminals, som af The International Transport Federation Union (ITF) og Institution of Occupational Safety and Health (IOSH) blev vurderet til at være en af de bedste operatører, hvad angår sikkerhed.

APM Terminals iværksatte yderligere tiltag i 2016 til at øge omsætningen og reducere omkostningerne, hvilket delvist afbødede de vanskelige markedsvilkår. Omkostningerne søges bl.a. nedbragt gennem reduktion og reorganisering af medarbejderstaben på hovedkontoret,

herunder lukning af kontorer i Rotterdam og Dubai.

APM Terminals har iværksat tiltag, der skal skabe yderligere værdi for købere af indlandsservices ved at give nemmere adgang til ydelser online. Ydelserne omfatter synlighed omkring transporten af gods, nemmere til- og frakørsel til containerterminalen samt online betalinger.

Udvidet kapacitet gennem stærke partnerskaber

APM Terminals Izmir, Tyrkiet, åbnede i december 2016. Terminalen skal give Tyrkiets eksportører og importører en unik adgang til globale markeder gennem en effektiv og højteknologisk havn. Terminalen bliver den største containerhavn i det ægæiske område med en kapacitet på 1,3 mio. TEU, som kan bidrage til Tyrkiets fremtidige vækst.

APM Terminals købte otte af 11 terminaler af TCB, hvilket tilsammen øgede APM Terminals' mængder målt på ejerandel med 2 mio. TEU og udvidede netværket til 73 operative havne i 69 lande. Integrationen forløber som planlagt, og voluminerne i de vigtigste terminaler er blevet fastholdt. Resultaterne i TCBs samlede portefølje er styrket over tid.

APM Terminals har igangsat et projekt med opførelse af en ny terminal med en kapacitet på 5 mio. TEU i Tanger i Marokko, som forventes at påbegynde drift i 2019. APM Terminals MedPort Tangier får op til 2.000 meter kajplads og vil øge Tanger-Med kompleksets samlede kapacitet til over 9 mio. TEU. Dybvandsterminalen bliver den første automatiserede terminal i Afrika.

APM Terminals har indgået nye joint venture-aftaler med China COSCO Shipping Ports og Qingdao Port International Development (Hong Kong) Co. Limited om både den nuværende kølecontainerterminal og den nye dybvandsterminal, som er under opførelse i Vado i Italien. Udvidelsen af Vado terminalen er en del af havnens plan om at skabe ny og forbedret adgang til markederne i Norditalien, Schweiz og Sydtyskland.



DAMCO

Klaus Rud Sejling, CEO

Udfordrende markeder

Damco har igangsat et forløb med transformering af virksomhedens produktudvalg inden for styring af forsyningskæder. Ved at introducere en ny portefølje af serviceydelser vil Damco give kunderne mulighed for at styre komplekse forsyningskæder med flere partnere ved hjælp af nye integrerede forretnings-intelligente løsninger. Damco har ligeledes fokus på at lancere en ny digital "app-fabrik", der skal understøtte specifikke kundebehov.

Logistikmarkedet forblev under pres, især i de første tre kvartaler af 2016, mens 4. kvartal viste en vis forbedring i både søfragts- og luftfragtsmængder. I disse udfordrende markeder leverede Damco et overskud på USD 31 mio. (USD 19 mio.), primært som følge af forbedringer i styring af forsyningskæder, hvilket delvis var en følge af forbedrede processer og større driftseffektivitet.

Omsætningen var på USD 2,5 mia., et fald på 8,5% i forhold til 2015, negativt påvirket af lavere fragtrater og valutakursudsving. Damco så forbedringer i 2016, men der er fortsat potentiale for yderligere optimering af omkostninger og forøgelse af salgseffektiviteten.

Styring af forsyningskæder samt sø- og luftfragt er fortsat Damcos vigtigste produkter, og fokus vil fremover være på intensificering af udviklingen af løsninger til disse. Endvidere vil Damco i samarbejde med sine kunder øge udviklingen af innovative, digitale løsninger for forsyningskæder.

Inden for Transport- og logistikdivisionen agter Damco at indgå i tæt samarbejde med de andre virksomheder for at bidrage til synergier med henblik på at forbedre produktudvalget og give kunderne en bedre service.



SVITZER

Henriette Thygesen, CEO

Omsætning påvirket af lave oliepriser

Svitzer leverede et overskud på USD 91 mio., USD 29 mio. lavere end i 2015 som følge af øget konkurrence og et lavere aktivitetsniveau, primært inden for havnebugsering i Amerika samt bjærgning.

Til trods for den intense konkurrence, overkapacitet og afmatning inden for de fleste shippingsegmenter fastholdt Svitzer sin markedsandel i konkurrenceprægede havne i Australien og Europa. Lave råvarepriser førte til øget pres på eksisterende kontrakter samt til begrænsede muligheder for vækst inden for terminalbugsering. Bjærgningsaktiviteten var fortsat påvirket af et svagt marked inden for redningstjenester.

Initiativer til at optimere den underliggende rentabilitet gennem tilpasning af tonnage, indsættelse af mandskab samt omkostnings-reduktioner blev overskygget af højere end forventede opstartsomkostninger i Brasilien i de første tre kvartaler af 2016, hvilket resulterede i en EBITDA-margin på 25,9% (28,4%) for Svitzer-gruppen.

Ved at tilbyde havnetjenester direkte til rederier og terminaler er det Svitzers mål at opnå en yderligere øget omsætning ved krydssalg med Maersk Line og APM Terminals inden for Transport- og logistikdivisionen. Svitzer har igangsat et forløb til opbygning af vigtig digital ekspertise med henblik på at kunne give kunderne en bedre service, minimere omkostninger og skabe nye forretningsmuligheder.

ENERGI



MAERSK OIL

Gretchen Watkins, CEO



I det store Culzean-gasprojekt ud for Storbritanniens kyst begyndte boringen af brøndene i 3. kvartal 2016 med Maersk Highlander. Borearbejdet skrider frem efter planen, og produktionen forventes at begynde i slutningen af 2019.

3,2 mia.

DKK i overskud gav en ROIC på 11,4% med en nulpunktspris på under USD 40 pr. tønde olie.

(DKK mio. ¹)	2016	2015
Omsætning	32.214	37.781
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	3.196	-14.378
ROIC (%)	11,4	-38,6
Fri pengestrøm	-1.280	-1.668
Investeret kapital	27.396	23.115
Gennemsnitlig andel af olie- og gasproduktion*	313	312
Gennemsnitlig råoliepris (Brent) (USD pr. tønde)	44	52
Medarbejdere	4.005	4.427

*Tusinde tønder olieækvivalenter pr. dag
1. Beløb i USD er til illustration omregnet til DKK med en USD-kurs på 6,70

Bygger på et stærkt fundament

Maersk Oil lancerede i 2014 en strategi på tre søjler: Maksimering af værdien gennem sikker drift, projektudførelse i verdensklasse samt opbygning af den fremtidige virksomhed. Siden da har Maersk Oil forbedret sine driftsresultater og markant ændret sin omkostningsstruktur samt opnået store forbedringer i projekter i den centrale del af Nordsøen.

Finansiell robusthed

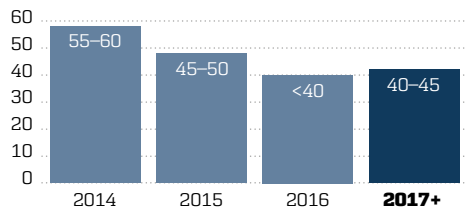
Som en følge af de faldende oliepriser iværksatte Maersk Oil i andet halvår af 2014 et forløb med det formål at reducere omkostningerne for at kunne levere overskud selv med en oliepris på under USD 50 pr. tønde. Dette tiltag resulterede i en nulpunktspris på under USD 40 pr. tønde olie i 2016 og med et langsigtet mål om en nulpunktspris på USD 40-45 pr. tønde olie.

Maersk Oil valgte at takle prognoserne om en lavere oliepris over en længere periode ved en aktiv porteføljeeftervalgtning, en effektiv drift af ældre felter og streng omkostningsdisciplin, herunder omfattende kontraktgenforhandlinger og personalereduktioner. Den strategiske beslutning om at skære ned på efterforskningsaktiviteter bidrog også til et stærkt resultat.

Som led i porteføljusteringen frasolgte Maersk Oil i 2016 ejerandele i de britiske olie-felter Wytch Farm, Scott, Telford og Boa, samt ejerandelene i Zidane gasfeltet og Polarled Pipelinen i Norge. Alle frasalgene afventer myndighedernes godkendelse. Porteføljegennemgangen ledte også til

Nulpunktspris pr. tønde olie

(USD/tønde)



beslutningen om at stoppe produktionen på Janice-oliefeltet i Storbritannien tidligere end planlagt.

Den forbedrede driftseffektivitet og omkostningsdisciplin har reduceret driftsomkostningerne med 36% siden 2014; betydeligt mere end det oprindelige mål på 20%.

I et udfordrende marked leverede Maersk Oil et underliggende overskud på USD 497 mio. (USD 435 mio.) Resultatet var positivt påvirket af en højere produktionseffektivitet, omkostningsreduktioner, lavere efterforskningsomkostninger og reduktion af hensættelser til nedtagning af udtjente produktionsfaciliteter på USD 93 mio.

Resultatet var negativt påvirket af en lavere gennemsnitlig oliepris på USD 44 pr. tønde mod USD 52 pr. tønde i 2015, hvilket resulterede i en omsætning på USD 4,8 mia., et fald på 15% i forhold til 2015.

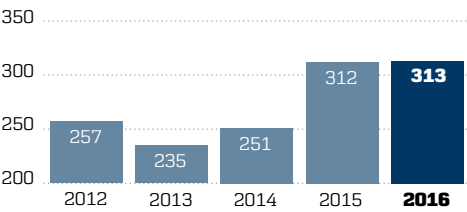
Maksimering af værdien ved sikker drift

Siden midten af 2013 har Maersk Oil haft vækst i produktionen, en tendens der er fortsat frem til 2016, ikke mindst som følge af forbedret drifteffektivitet over hele porteføljen fra 80% i 2013 til 90% ved udgangen af 2016.

Felterne Tyra Sydøst i Danmark, Golden Eagle i Storbritannien og Jack i den amerikanske del af Den Mexicanske Golf er gået i produktion i løbet af de seneste to år, og de har alle bidraget til væksten i produktionen. Den forbedrede driftseffektivitet af ældre felter har reduceret uplanlagte driftsstop og kompenseret for det naturlige fald i produktionen fra disse felter.

Produktionsandel

Tusinde tønder olieækvivalenter pr. dag



I alt var produktionsandelen på 313.000 boepd på linje med produktionsandelen på 312.000 boepd i 2015.

En dedikeret målsætning om at nedbringe antallet af arbejdsulykker har ført til et fald i ulykkesfrekvensen på 40% fra 2013 til 2016.

Projektudførelse i verdensklasse

Maersk Oil er involveret i to større godkendte udbygningsprojekter i Nordsøen: Culzean i Storbritannien og Johan Sverdrup i Norge.

Det Maersk Oil-drevne Culzean-felt er et gasprojekt, hvor der bores under højt tryk og høje temperaturer. Culzean forventes at kunne dække 5% af Storbritanniens gasbehov ved udgangen af 2020. Projektet følger tidsplanen, og det er lykkedes at reducere omkostningerne med USD 500 mio. siden godkendelsen i 2015.

Det gigantiske Johan Sverdrup-projekt i Norge skrider frem efter planen og med betydelige omkostningsreduktioner i forhold til, hvad der var forventet på beslutningstidspunktet i begyndelsen af 2015. Operatøren, Statoil, forventer produktionsstart i slutningen af 2019 og en nulpunktspris for projektet på under USD 20 pr. tønde olie i den første fase.

Andre udbygningsprojekter omfatter Jack i den amerikanske del af Den Mexicanske Golf, hvor en fase to med endnu to brønde blev godkendt i begyndelsen af 2016. I Storbritannien forventes Flyndre-feltet at starte produktionen i 2. kvartal 2017. Derudover fortsætter nedtagningen af de udtjente Leadon- og Janice-platforme i Storbritannien.

I den danske del af Nordsøen er installationerne på Tyra-feltet ved at nå enden af sin levetid som følge af en kombination af mere end 30 års produktion og indsynkning i det underjordiske kalkreservoir, hvorved afstanden mellem boreplatformen og havet er blevet mindre. Maersk Oil har arbejdet på at identificere en løsning for en fortsat sikker og rentabel produktion på Tyra-feltet efter 2018.

Drøftelser med den danske regering vedrørende skattemæssige strukturer har dog endnu ikke ført til en økonomisk bæredygtig løsning for fortsættelse af produktionen efter 2018.

Maersk Oil forlader Al Shaheen-feltet i Qatar, når den nuværende kontrakt udløber i midten af 2017.

Opbygning af den fremtidige virksomhed

Maersk Oils gode driftsresultater, omkostningsstyring og projektgennemførelse udgør et godt fundament til opbygning af den fremtidige virksomhed. Ved at udnytte disse styrker vil Maersk Oil søge at konsolidere sin position som en førende aktør i Nordsøen med fokuserede internationale frasalge.

Maersk Oil vil forfølge dette gennem tiltag med lavt kapitalbehov, såsom fusioner og joint ventures med fokus på Nordsøen. Herudover søger Maersk Oil efter rentable projekter, hvor selskabets ekspertise passer ind.

I overensstemmelse hermed har Maersk Oil besluttet at reducere udgifterne til efterforskning samtidig med, at indgåede forpligtelser bliver efterlevet. Maersk Oil færdiggjorde i 2016 en enkelt efterforskningsbrønd, Bagpuss brønden i Storbritannien, hvor der blev fundet kulbrinter, men ikke i kommercielt rentable mængder.

Uden for Nordsøen agter Maersk Olie at koncentrere porteføljen, hvor der er en klar udsigt til billig olieproduktion. Det nylige køb af en ejerandel i Kenya er en del af denne strategi, og Maersk Oil fortsætter her med at investere i South Lokichar-licensen. Der er iværksat et program for fire efterforsknings- og vurderingsbrønde, og der er planlagt anlæg til tidlig produktion.

I overensstemmelse med den nye strategi vil Maersk Oil, i lighed med de øvrige tre selskaber i Energidivisionen, forberede sin udskillelse fra A.P. Møller - Mærsk.

LEVERE OG SKABE VÆRDI

8%

Stigning i produktionseffektivitet siden 2014

36%

Fald i driftsudgifter fra 2014 til 2016

11,4%

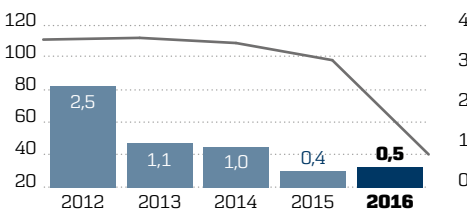
ROIC for 2016

USD 1,0-1,5 mia.

Planlagt årlig kapitalinvestering 2017 og 2018

Relation mellem oliepris og resultat

(USD/tønde) (USD mia.)



— Oliepris ■ Underliggende resultat

Det underliggende resultat er lig med det finansielle resultat eksklusive nettovirkning af frasalge og nedskrivninger.

ENERGI



MAERSK DRILLING

Jørn Madsen, CEO

10,0 mia.

DKK i nedskrivninger men et underliggende overskud på DKK 5,0 mia.

(DKK mio. ¹)	2016	2015
Omsætning	15.390	16.864
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	-4.650	5.032
ROIC (%)	-9,0	9,3
Effektiv operationel driftstid (%)	98	97
Antal kontraktdage	6.307	7.086
Investeret kapital	41.969	53.453
Medarbejdere	3.325	3.965

1. Beløb i USD er til illustration omregnet til DKK med en USD-kurs på 6,70



Maersk Integrator i Amøyfjorden, Norge.

Værste tilbagegang nogensinde for boring til havs

Offshore-boreindustrien befinder sig midt i den værste tilbagegang endnu set, og der forventes forværring på kort sigt med yderligere nedgang i boreriggenes aktivitetsniveau og fald i olieselskabernes investeringer i 2017.

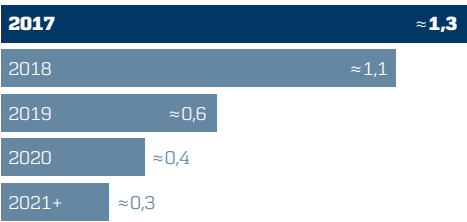
Ændringer på markedet har resulteret i, at investeringer til offshore-efterforskning og produktion faldt fra USD 290 mia. i 2014 til forventede USD 190 mia. i 2016, et fald på 35%. Offshore-investeringer forventes at falde yderligere 10-20% i 2017, og de kan falde endnu mere, hvis olie fortsat handles på lave pris-niveauer, eller hvis olieproduktionen på land viser sig at være mere fleksibel end forventet.

Nedgangen i offshoreudgifter og i boreriggenes aktivitetsniveau har ført til et fald i den samlede udnyttelse i industrien fra den højeste på 89% i 4. kvartal 2013 til 56% i 4. kvartal 2016. Nedgangen er nu større end tilbagegangen midt i 1980'erne.

Udover en meget lavere efterspørgsel på rigge er der en betydelig overskudskapacitet inden for det globale udbud af rigge, da ca. 130 flyderigge og 230 jack-up rigge er taget ud af drift, mens ordrebogen på nybygninger omfatter omkring 40 flyderigge og 100 jack-up rigge til planlagt levering, hvoraf størstedelen ikke er på kontrakt. Sammenfaldet mellem disse faktorer er med til at øge behovet for en betydelig ophugning med henblik på at fjerne uligevægten mellem udbud og efterspørgsel på markedet.

Omsætning på kontraktbeholdning

(USD mia.)



Ultimo 2016 USD 3,7 mia. (5,4 mia.)

Finansielle resultater påvirket af lav aktivitet

Maersk Drilling realisede et underskud på USD 694 mio. i 2016 negativt påvirket af nedskrivninger på USD 1,5 mia., der primært vedrørte dybvandssegmentet, som følge af betydeligt større udbud og forventet lavere efterspørgsel på langt sigt som en konsekvens af lavere offshore-investeringer. Det underliggende overskud på USD 743 mio. var positivt påvirket af modtagne opsigelseskompensationer på ca. USD 150 mio. periodiseret fra 2017 til 2016, omkostningsreduktioner og en høj operationel driftstid, der delvist blev opvejet af ti ledige eller delvis ledige rigge sammenlignet med tre i 2015. Den finansielle effekt af det større antal rigge uden kontrakt medførte et væsentligt dårligere resultat i 4. kvartal 2016.

Opsigelserne omfattede Mærsk Deliverer, Maersk Valiant og Maersk Resolve. Mærsk Gallant blev også opsagt, men da Maersk Drilling samtidig indgik en ny kontrakt i direkte fortsættelse deraf, var den finansielle effekt neutral.

Den gennemsnitlige effektive operationelle driftstid lå på 98%, og frekvensen af arbejdsulykker (LTI) var 0,49 i 2016.

Maersk Drilling vil fortsat stræbe efter at opnå de bedste driftsresultater gennem effektive, konsistente og sikre boreaktiviteter af høj kvalitet. Dette vil ske ved vedvarende at gennemføre løbende forbedringer og lære af erfaringer fra hver eneste boring.

Kontraktdækning pr. segment ultimo 2016

(%)	2017	2018
Jack-up rigge	60	49
Floater rigge	46	38
I alt	56	45

8,0 mia.

DKK i nedskrivninger med en markedsudsigst, der forventes at forblive afdæmpet på længere sigt.

(DKK mio. ¹)	2016	2015
Omsætning	2.586	4.107
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	-8.228	985
ROIC (%)	-76,7	8,5
Flåde	47	56
Medarbejdere	1.726	2.066

1. Beløb i USD er til illustration omregnet til DKK med en USD-kurs på 6,70



MAERSK SUPPLY SERVICE

Steen S. Karstensen, CEO

Det globale marked for offshore forsynings-skibe (OSV) står over for de værste udsigter på kort og langt sigt nogensinde. Et stigende antal af verdens OSV'er er blevet lagt op, og forskellen mellem udbud og efterspørgsel forventes at blive større i de kommende år.

Som følge af ændringer i de langsigtede markedsudsigter foretog Maersk Supply Service nedskrivninger på USD 1,2 mia., hvilket resulterede i et underskud på USD 1,2 mia. i 2016. Det underliggende underskud var USD 44 mio. mod et overskud på USD 117 mio. i 2015.

Maersk Supply Service har gennemført tiltag med henblik på at tilpasse sig markedsvilkårene. Ti skibe blev solgt i 2016, og der er planlagt reduktion af flåden med yderligere 11 skibe i løbet af de næste 15 måneder. Maersk Supply Service havde 11 oplagte skibe ved årets udgang.

Omsætningen faldt til USD 386 mio. som følge af lavere rater og lavere udnyttelse, samt færre skibsdage på grund af frasalg og oplægninger. Primo 2017 var kontraktdækningen på 16% for 2017 og på 5% for 2018.

Sammen med Maersk Oil vandt Maersk Supply Service i 2016 to kontrakter om nedtagningen af de udtjente Leadon- og Janice-installationer i Storbritannien. Nedtagningsarbejdet vil kræve op til 15 af virksomhedens skibe i 2017, herunder et af de nybyggede Stingray Subsea Support-skibe og et af de nybyggede ankerhåndteringsskibe.

Maersk Supply Service lancerede i 2016 et forretningsområde for integrerede løsninger, som skal understøtte ambitionen om at blive en ledende integrator af marinetjenester og løsninger til offshore-energisektoren.



MAERSK TANKERS

Christian M. Ingerslev, CEO

201 mio.

DKK i omkostningsbesparelse, men mindre overskud påvirket af faldende rater.

(DKK mio. ¹)	2016	2015
Omsætning	5.876	7.089
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	415	1.072
ROIC (%)	3,7	9,9
Flåde*	106	106
Medarbejdere	2.415	2.366

*Skibe i drift ultimo året

1. Beløb i USD er til illustration omregnet til DKK med en USD-kurs på 6,70

Maersk Tankers' Taking Lead-strategi bidrager til bedre kommercielle beslutninger, omkostningsreduktioner og forbedrede tredjepartstjenester. Strategien er baseret på digitalisering, der i højere grad gør det muligt at forudse, hvilke markeder og hvilket gods, der giver den bedste indtjening, således at skibene kan positioneres i overensstemmelse hermed. Digitalisering er også et led i bestræbelserne på at reducere omkostninger ved at gøre processer og systemer mere effektive, hvilket førte til omkostningsreduktioner på USD 30 mio. i 2016. Strategien bidrog til et overskud på USD 62 mio.

Maersk Tankers fortsatte sine innovative bestræbelser. Der er udviklet et nyt it-system til at optimere brændstofforbruget i driften. Når systemet er fuldt implementeret, vil det optimere data i realtid samt reducere udledning af CO₂-emissioner.

VORES MEDARBEJDERE

Medarbejdere fra Maersk Drilling og Maersk Supply Service benytter sig af det lyse atrium i de to virksomheders hovedkvarter.

LYNGBY, DANMARK
55.7648° N, 12.5107° E

2017

OFFENTLIGGØRELSE AF DELÅRSRAPPORTER

11. MAJ Q1

16. AUGUST Q2

8. NOVEMBER Q3

ORDINÆR GENERALFORSAMLING

28. MARTS 10.30 i Bella Center, København

UDBYTTE

29. MARTS Uden udbytte

30. MARTS Skæringsdato

31. MARTS Udbetaling, A- og B-aktier

2018

RAPPORTERING



A.P. Møller - Mærsk har tilpasset sin eksterne finansielle rapportering til de forskellige interessenters behov og udgiver to årlige publikationer.

Årsrapporten (Annual Report) har fokus på de detaljerede oplysninger, som lovgivning og regler fastlægger, mens Årsmagasinet har fokus på at give et overblik over væsentlige begivenheder i årets løb. Publikationerne kan læses hver for sig eller i sammenhæng, afhængigt af læserens interesser. Årsrapporten findes i elektronisk form på engelsk på <http://investor.maersk.com/> og <http://financials.cfm>.

Årsmagasinet giver et overblik over A.P. Møller - Mærsk's aktiviteter og resultater i et klart og letlæseligt format. Publikationen er ikke en erstatning for årsrapporten og indeholder ikke alle de oplysninger, der er nødvendige for at give den samme fulde forståelse af A.P. Møller - Mærsk's resultat, finansielle stilling og forventninger til fremtiden som årsrapporten. Årsmagasinet findes i en trykt udgave på engelsk og dansk og i elektronisk

form på <http://investor.maersk.com/financials.cfm>.

A.P. Møller - Mærsk udarbejder også **delårsrapporter** for hvert af årets første tre kvartaler.

Præsentationer, der er skræddersyet til investorer og de finansielle markeder, bliver ligeledes publiceret på Maersk.com hvert kvartal.

A.P. Møller - Mærsk afholder også regelmæssigt en **Kapitalmarkedsdag**. Delårsrapporter, præsentationer og webcasts kan findes på vores Investor Relations website: <http://investor.maersk.com/>

Bestyrelsen for A.P. Møller - Mærsk A/S forholder sig løbende til NASDAQ OMX Københavns anbefalinger om god selskabsledelse.

Yderligere oplysninger findes i den lovpligtige årlige redegørelse for god selskabsledelse; jf. paragraf 107, stk. b, i den danske årsregnskabslov for regnskabsåret 1. januar til 31. december.

Derudover udgives en verificeret **Sustainability Report**, der omhandler alle de for A.P. Møller - Mærsk væsentlige udfordringer med hensyn til bæredygtighed. Gruppens website om bæredygtighed <http://www.maersk.com/en/the-maerskgroup/sustainability/reports/> giver yderligere oplysninger om FN's krav til "Global Compact" med en beskrivelse af, hvordan A.P. Møller - Mærsk opfylder disse (Maersk COP), samt A.P. Møller - Mærsk's principper for regnskabsaflæggelse med hensyn til bæredygtighed.

Årsrapporten og Årsmagasinet indeholder udsagn om forventninger og fremtidige resultater for A.P. Møller - Mærsk. Sådanne udtalelser er underlagt risici og usikkerheder, da en række faktorer, hvoraf mange ligger uden for A.P. Møller - Mærsk's kontrol, kan føre til, at den faktiske udvikling og det faktiske resultat adskiller sig markant fra forventningerne omtalt heri.

NYHEDER

ONLINE

Maersk.com
Maersk.com/yearinreview
Maersk.com/press
Investormaersk.com

FØLG OS

Linkedin.com/Company/Maersk-Group

Twitter.com/Maersk

Facebook.com/MaerskGroup

Youtube.com/Maersk

Ansvarshavende chefredaktør
Birgitte Henrichsen

Redaktør
Christine Drud von Haffner

Skrivende redaktør
Sam Cage

Kreativ redaktør
Lonnie Hartvig Kjærgaard

Financial Editor
Finn Glismand

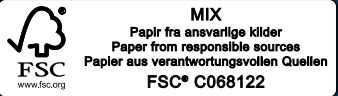
Design og layout
Radley Yeldar

Print
Denne publikation er trykt af Rosendahls, miljøcertificeret trykkeri, på Galerie Art Silk.

Trykt i Danmark 2017

Årsmagasinet er oversat fra engelsk til dansk. Den engelske tekst er gældende i tilfælde af eventuelle tvivlsspørgsmål eller uoverensstemmelser med den engelske version.

Fotos og illustrationer	
Andy Ford	Side 40-41, 54
Frankie Foo	Side 38-39
Jesper Schwartz	Side 18, 37, 42
Paul Dixon	Side 11-14
Rene Strandbygaard	Side 16-17
Ritam Banerjee	Side 34
Simon Price	Side 40
Thorbjørn Hansen	Side 4, 7
Tom Lindboe	Side 1, 20-22, 24, 26, 28-30, 52
Ture Andersen	Side 32-33, 35, 44-45, 58-59



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

ISBN: 978-87-998082-4-2