

2017/18

Årsmagasin

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

Den globale integrator

DIGITALISERINGENS MANGE LAG

Digitale løsninger forbedrer kundernes produkter

Side 16

MASKINMESTEREN

Ombord på et Hamburg Süd-skib, det nye medlem af familien

Side 26

PÅ SKINNER FRA KINA

Togtur fra Kina viser fordelene ved integration

Side 40



Claire Laukitis (billedet) har sammen med sin søster Emma lanceret tøjmærket Salmon Sisters på basis af deres opvækst og arbejde som fiskere. Containerfragt hjælper med at sende deres fangst ud i verden og bidrager dermed til livets opretholdelse i det lille isolerede samfund i Alaska.

We Love Trade
maersk.com/explore/we-love-trade/

Velkommen til Årsmagasinet 2017/18

Årsmagasinet beskriver den strategiske udvikling i A.P. Møller - Mærsk og virksomhedens vej mod at blive den globale integrator af containerlogistik i takt med, at vi udskiller de olie- og olierelaterede virksomheder. Magasinet dækker, hvordan vi betjener vores kunder ved at tilbyde dem mere integreret service og muligheden for at benytte sig af data og digitalisering til at skabe merværdi.

Magasinet bringer også historier om de mennesker, de kompetencer og den hardware, der er nødvendige for at levere disse tjenester, og om de værdier, som understøtter vores måde at drive forretning på. De finansielle sider bagerst i magasinet giver et overblik over vores finansielle resultater i 2017.

Årsmagasinet udgives i tillæg til Annual Report 2017 med mere omfattende finansielle detaljer og Sustainability Report 2017, der ser på, hvordan vi skaber langsigtet værdi for samfundet og for vores forretning.

Alle tre publikationer er tilgængelige på maersk.com



Indhold

VORES STRATEGI

4-7

Formandens beretning	4
Direktørens beretning	6

VORES VIRKSOMHED

8-15, 56

Et overblik	8
Forretningsmodellen	10
Hold dig ajour	56



16

Digitaliseringens mange lag



22

Høje ambitioner

VORES HISTORIER



En containers rejse fra
produktion til levering

Fordele og muligheder	36
Diversificering og samfundsindflydelse	38

VORES RESULTATER

44-53

Fem års resultater	46
Resultater i 2017	48

ONLINE



Læs historierne online på
maersk.com/yearinreview



20

Gør et tab til en gevinst



26

Maskinmesteren

**30**

Den papirløse handel

**40**

På skinner fra Kina

**32**

Væksteventyret

**54**

Stærkere sammen



“

Vores fremtidige fokus er at servicere vores kunder på tværs af containerfragt, havne og logistik som ét integreret selskab, der dækker hele værdikæden

”

Vi fører an i transformationen af vores industri

FORMANDENS BERETNING

Jim Hagemann Snaabe

2 017 var et år med markante ændringer for A.P. Møller - Mærsk. Vi gjorde fremskridt med implementeringen af vores nye strategi og fandt stærke nye ejere for en del af vores energiforretninger. Samtidig tog vi vigtige skridt mod integrationen af transport- og logistikvirksomheden og styrkede den overordnede governance.

Vores fremtidige fokus er at servicere vores kunder på tværs af containerfragt, havne og logistik som ét integreret selskab, der dækker hele værdikæden. Ved at tilbyde et bredere udvalg af logistikydelser samt produkter, der går på tværs af logistik, land og søtransport, vil vi levere merværdi til vores kunder, øge vækst og indtjening samt reducere volatiliteten i forretningen.

En integreret del af vores formål har altid været at sikre vores virksomheders langsigtede levedygtighed ved at skabe værdi til gavn for forretningen såvel som for det omkringliggende samfund. Dette er fortsat et ledende princip i vores strategiske forandring - også i arbejdet med at finde fremtidssikrede løsninger til vores olie- og olierelaterede virksomheder.

Vores fremtidige vækst vil komme fra såvel organisk vækst i de enkelte transport- og logistikvirksomheder som målrettede opkøb. Således bød vi i december 2017 Hamburg Süd velkommen til Mærsk-familien, hvilket betød en markant styrkelse af vores netværk og service til glæde for begge selskabers kunder.

Opkøbet markerede en ny begyndelse for vores transport-, logistik- og havneforretninger. Virksomheder der tegner det fremtidige A.P. Møller - Mærsk, mens nye strukturelle løsninger findes for vores olierelaterede virksomheder, som alle har været en integreret del af vores forretning i årtier.

Fremtidige løsninger til vores energivirksomheder

Som led i at finde nye strukturelle løsninger for samtlige vores olie og olierelaterede virksomheder solgte vi i 2017 to af vores ældste og mest ikoniske energiselskaber: Maersk Oil og Maersk Tankers.

Den 21. august 2017 indgik vi en aftale om at sælge Maersk Oil til Total S.A. for 7,45 mia. USD i en kombineret aktie- og gældstransaktion. Maersk Oil bliver dermed en del af verdens fjerdestørste olie- og gasvirksomhed. Virksomheden har en stærk historik og interesse i at skabe langsigtet vækst og investere i olie- og gassektoren. Danmark bliver knudepunktet for Totals aktiviteter i Danmark, Norge og Holland, et vidnesbyrd om Maersk Oils kapacitet og position samt en sikring af en fortsat dansk tilstedeværelse i Nordsøen. Transaktionen skrider frem som planlagt, og vi forventer at afslutte den i første kvartal i 2018, når vi har fået alle de nødvendige godkendelser.

Desuden solgte vi Maersk Tankers til APMH Invest, et datterselskab af A.P. Møller Holding, for 1,171 mia. USD i en kontant transaktion, der blev afsluttet den 10. oktober 2017. Ved fastlæggelsen af det fremtidige ejerskab for Maersk Tankers var det afgørende at sikre en økonomisk solid ejer med brancheindsigt og en forståelse for tankskibsindustriens iboende cykliske karakter. Det langsigtede syn skal sikre, at Maersk Tankers fortsat kan udnytte markedsmulighederne under dets stærke navn og opretholde de muligheder og den organisation, som forretningens globale ledende markedsposition er bygget op omkring.

I løbet af de seneste seks måneder har vi set tegn på forbedrede markedsforhold i offshore-borebranchen. Det styrker vores tillid til at finde strukturelle løsninger for Maersk Drilling og Maersk Supply Service inden udgangen af 2018. Maersk Drilling blev reklassificeret og er nu betragtet som "ophørende aktivitet," ligesom Maersk Supply Service blev det i fjerde kvartal.

Jeg vil gerne benytte lejligheden til på bestyrelsens vegne at udtrykke dyb taknemmelighed over for alle vores medarbejdere i de olie- og olierelaterede virksomheder for deres fortsatte loyalitet, indsats og engagement i udskillelsesprocessen.

Mindre kompleksitet kan forvandle industrien

Digitaliseringen er i gang med grundlæggende at transformere forretningsmodeller og kundeadfærd, og mange industrier har mærket dette i de seneste 5-10 år. Transport- og logistikindustrien er ingen undtagelse, men endnu er sektoren ikke blevet væsentligt digitaliseret.

Det er der flere grunde til. De vigtigste er de

komplekse og ofte manuelle papirbaserede processer, som i dag anvendes i containerskibsfart. Manglende standardisering mellem lande og myndigheder og fraværet af gennemgribende digitalisering besværliggør håndteringen af uforudsete begivenheder.

Vi afskiber tæt på én ud af fem containere og én ud af fire kølecontainere globalt svarende til ca. 13 millioner containere årligt. For hver afsendt container kan der være op til 30 forskellige involverede parter, der kommunikerer med hinanden op til 200 gange. Selvom vi har set en udvikling i løbet af det sidste årti, er den grundlæggende shippingoplevelse stort set uændret set fra kundens synspunkt.

Vi vil forandre industrien ved at reducere kompleksiteten. Ambitionen er, at det bliver lige så let for vores kunder at sende en container, som det er at sende en pakke med posten.

Vores førende position inden for containerskibsfart, havneaktiviteter og logistik giver os mulighed for at forbedre og forenkle kundeoplevelsen. Ved at udnytte og integrere alle led af værdikæden får vi mulighed for at tilbyde en forenklet værdiskabende service til vores kunder baseret på digitale, innovative løsninger.

Potentialet ved digitalisering er således enormt. Digitaliseringen vil både forenkle kundeoplevelsen og forbedre produktiviteten af aktiver, primært skibe og havne, hvilket effektivt reducerer omkostningerne i alle led af værdikæden.

Ingen er bedre positioneret til at drive den digitale udvikling af industrien end vi. Vi har mere end 40 års erfaring med containerskibsfart i mere end 130 lande og har allerede lanceret den første række initiativer med henblik på at forenkle og digitalisere industriens bagvedliggende processer. Vi har evnerne, aktiverne og potentialet til at forandre industrien og kundeoplevelsen.

Førerposition giver et stort ansvar

Ansvarlig forretning er en integreret del af A.P. Møller - Mærsk. Med vores virksomheds størrelse og engagement over hele kloden er det vigtigt, at vi som industriel leder er med til at løse globale udfordringer gennem innovation, investering og samarbejde. Vi skal fortsat bruge vores indflydelse, position og kommercielle styrke til systematisk at reducere negative og forbedre positive påvirkninger af de samfund, som vi er en del af. Dette omfatter også at eliminere såkaldte "facilitation payments," at tage et aktivt standpunkt for ansvarlig skibsophugning for radikalt at forbedre arbejdsvilkårene samt at reducere miljøbelastningen og de globale emissioner i transportsektoren.

Transportsektoren står for 23% af de globale energirelaterede emissioner. Af disse

står shipping for 3-4%. Vores ambition er at opnå en CO₂-reduktion på 60% pr. transporteret container i 2020 i forhold til 2007 gennem effektivitetsforbedringer og mere brændstoeffektive skibe. Vi har indtil videre reduceret CO₂-udledningen med 43%.

En styrket governance

I 2017 styrkede vi vores governance og tilpassede fokuspunkterne på bestyrelsens dagsorden, så de understøtter vores prioriteter omkring transformationen og udskillelsen af energivirksomhederne. Vores governance skal understøtte vores evne til tidligt at identificere muligheder og udfordringer, sikre effektive, velinformerede beslutningsprocesser, samtidig med at der opretholdes en klar fordeling af beføjelser og ansvar. I 2017 etablerede bestyrelsen en Transformation & Innovation Committee, og bestyrelsen har defineret succeskriterier og en styringsstruktur for udskillelsen af vores energivirksomheder for nøje at følge både forberedelserne og gennemførelsen.

For yderligere at fremskynde integrationen af vores containerskibe, havne- og logistikvirksomheder og udviklingen af kundeorienterede integrerede transport- og logistikløsninger blev direktionen udvidet og styrket i december 2017 med udnævnelsen af en Chief Operating Officer og Chief Commercial Officer hos Maersk Line samt en CEO hos APM Terminals.

Siden jeg tiltrådte som formand i marts 2017, har jeg været meget imponeret over alle vores medarbejdere på tværs af A.P. Møller - Mærsk. Deres tilpasningssevne og passion for at udvikle vores virksomheder. Dette var mest bemærkelsesværdigt under cyberangrebet i juni, hvor alle medarbejdere stod sammen og arbejdede som et globalt team for at servicere kunder og partnere.

Denne loyalitet og dette fokus er fundamentet for den unikke position, vi har opbygget, og dét der har gjort A.P. Møller - Mærsk til det betydelige selskab, det er i dag. Det er også grundlaget for vores fremtid - vi løfter opgaverne af i dag, mens vi aktivt forbereder os på morgendagens udfordringer.

Vi vil være den globale integrator af containerlogistik

DIREKTØRENS BERETNING

Søren Skou

Søren Skou

Det har været et usædvanligt og begivenhedsrigt år for A.P. Møller - Mærsk. Vi har gjort fremskridt i forhold til vores strategi, som handler om at udskille de olie- og olierelaterede virksomheder og integrere vores containerfragt-, havne- og logistikvirksomheder. Vi har forbedret forretningsresultaterne i forhold til 2016, og vi har gennemført M&A-transaktioner for i alt 14 mia. USD. Vi overvandt et aggressivt cyberangreb, som førte til et vanskeligt tredje kvartal og påvirkede vores økonomiske resultater i en negativ retning.

Der blev fundet et nyt og stærkt ejerskab for to af vores energiselskaber, idet vi underskrev aftaler om at sælge Maersk Oil til olie- og gasselskabet Total S.A. og Maersk Tankers til A.P. Møller Holding. Vi solgte den resterende andel af Dansk Supermarked Group på 19% til Salling, hvilket giver os mulighed for at fokusere endnu mere på kerneforretningen.

Vi har købt Hamburg Süd, og integrationen skrider fint fremad. Med denne erhvervelse fragtes én ud af fem containere og én ud af fire kølecontainere i verden af Maersk Line.

Vi forsætter med at gøre yderligere fremskridt med den digitale transformation af vores kerneforretning. Kundetransaktioner flyttes løbende online, ligesom vores netbetalingsløsninger er lancerede og udvikler sig tilfredsstillende. Vi lancerede Twill, en digital speditør, primært i Asien og Europa, og vores kunder tager godt imod de nye selvbetjeningsmuligheder.

Vores vision om at blive den globale integrator af containerlogistik, der forbinder og forenkler vores kunders forsyningskæder, tager form.

Finansielt rapporterede vi en omsætningsvækst på 3,7 mia. USD til 30,9 mia. USD og et underliggende overskud på 356 mio. USD i 2017. Det underliggende overskud

i transport- og logistikvirksomheden på 1,0 mia. USD var i overensstemmelse med den senest udmeldte forventning.

Markedet var robust det meste af året, men resultatet blev negativt påvirket af cyberangrebet, lavere rater og stigende bunkeromkostninger især i fjerde kvartal.

Forbedrede servicetilbud til kunderne

Hamburg Süd er et fremragende brand med produkter af høj kvalitet, og ved at kombinere de to virksomheder vil vi styrke begge brands' globale positioner og serviceydelser.

Købet understøtter A.P. Møller - Mærsk vækststrategi og giver os en enestående mulighed for at realisere kommercielle potentialer, ligesom vi kan finde betydelige operationelle synergier mellem de to virksomheder. Lige fra de tidlige stadier af vores integrationsproces har der været en positiv og imødekommende tilgang fra begge sider og stor villighed til at arbejde og lære sammen.

Maersk Line og Hamburg Süd vil tilbyde kunderne bedre markedsdækning og attraktive direkte ruter via et kombineret globalt netværk. Synergierne kommer primært fra at integrere og optimere netværkene, ligesom besparelser kan hentes ved at standardisere indkøbene. Maersk Line og Hamburg Süd vil samlet have en containerkapacitet på mere end fire millioner TEU og en global markedsandel på ca. 19%.

Vi følger vores vision

Vi er af den opfattelse, at industrien vil konsolidere sig yderligere, hvilket vi vil drage fordel af. Forretningsmæssigt vil vi kun opleve et lille behov for nybygninger eller andre anlægsinvesteringer de kommende år.

Transport- og logistikmarkedet er stort og voksende. Den anslåede omsætning indenfor containerfragtmarkedet er 150 mia. USD med en forventet vækst i takt med BNP, og tilsvarende for kontraktlogistik forventes en omsætning på 245 mia. USD med en vækst, der ligger over BNP. Traditionel spedition kan vokse med mindre end det globale BNP, men har en omsætning på 180 mia. USD. Markedet for forsyningskædestyring er mindre med en omsætning på 40-50 mia. USD - men vokser hurtigere.

I kraft af vores tilstedeværelse indenfor alle services er vi i en stærk konkurrencemæssig position, da vi kan drage fordel af at kunne levere integrerede løsninger, som dækker hele værdikæden - fra producent til forbruger.

Vores vision om at blive den globale integrator af containerlogistik indebærer tre fundamentale byggesten. Den første er at levere enkle integrerede løsninger for at imødekomme vores kunders komplekse forsyningskædebehov,

og som led heri planlægger vi flere online serviceydelser, herunder services på land, såsom containerhåndtering, overvågning, opbevaring og reparation samt toldbehandlingsydelser.

For det andet vil vi øge kundeoplevelsen gennem digitale innovative løsninger såsom Remote Container Management (RCM). Løsningen gør det muligt for vores kunder at følge forholdene inde i kølecontaineren - fra varerne bliver aflåst, til de leveres på den endelige destination. Damcos nye digitale speditør, Twill, er et andet eksempel på en innovativ digital løsning, hvor kunderne kan bestille hele speditørpakken online eller via en app.

Den tredje del er at udvide branchens mest effektive netværk til at dække ethvert marked i verden. Noget vi både vil opnå gennem organisk vækst og gennem opkøb. Et større netværk er en forudsætning for vores vækstambitioner, da det forbedrer vores serviceydelser og hjælper os med fortsat at være omkostningsledende. Som led i dette, vil vi arbejde på at få Maersk Lines pålidelighed tilbage til den øverste kvartil samt optimere APM Terminals havne.

//

Med de rette medarbejdere leverer vi på strategien og skaber fremtidens A.P. Møller - Mærsk

//

Ét integreret selskab

Integrationen og transformationen af vores containerfragt-, havne- og logistikvirksomheder er godt i gang. Vi gør fremskridt og bevæger os hen imod et integreret selskab. En forudsætning for at vi kan levere de forventede synergier, der kan skabe en ROIC-forbedring på to procentpoint ved udgangen af 2019 eller omkring 600 mio. USD.

Eksempler på dette er Maersk Lines volumenvækst i APM Terminals, samarbejdet mellem Maersk Line, APM Terminals og Damco om at levere komplette løsninger til kunderne og de forbedrede resultater i Maersk Container Industry. Svitser videreudvikler sit samarbejde med de øvrige brands for at høste synergier gennem operationel optimering, samarbejde og skalering på tværs af havne og regioner.

Vi arbejder målrettet mod at sikre en rentabel vækst, og har derfor etableret Growth; en enhed, der vurderer forretningsidéer og forfølger dem, der har potentiale til at skabe nye virksomheder i verdensklasse.

I 2018 vil vi fokusere på at forbedre kundeoplevelsen i Maersk Line, herunder en

udvidelse af vores tilstedeværelse uden for søtransport samt den videre opbygning af integrerede online-løsninger, en vellykket integration af Hamburg Süd, en forbedring af APM Terminals' finansielle resultater og en reduktion af enhedsomkostningerne i Maersk Line.

Det vil også være en prioritet at styrke vores IT og forbedre cybersikkerheden. I juni blev A.P. Møller - Mærsk ramt af et af de mest aggressive cyberangreb, vi og vores globale partnere nogensinde har oplevet. Effekten på bundlinjen var 250-300 mio. USD med langt størstedelen af tabet relateret til Maersk Line i tredje kvartal. Vi indfører yderligere sikkerhedsforanstaltninger og fortsætter med at efterse og styrke systemerne mod fremtidige angreb.

Sikkerheden kommer først

Meget ændrer sig i vores virksomhed, men vores tilgang til sikkerhed og vores medarbejdere er uforandret i højsædet. Der er fortsat meget arbejde at gøre på dette vigtige område.

Desværre og til vor dybe beklagelse var der syv arbejdsrelaterede dødsfald under arbejdet på A.P. Møller - Mærsk's faciliteter i 2017. Det er dybt foruroligende for mig, at kollegaer skal miste deres liv, mens de arbejder for virksomheden. Det er dybt utilfredsstillende, og vi skal arbejde hårdere end nogensinde for at sikre, at dette tal reduceres til nul.

En stor tak

Et år med så store forandringer kan være både hårdt og udfordrende, men samtidig også spændende og udviklende. Jeg vil gerne sige en stor tak til alle vores medarbejdere for deres engagement og bidrag til virksomhedens resultater og transformation i 2017.

Med de rette medarbejdere leverer vi på strategien og skaber fremtidens A.P. Møller - Mærsk. Vores virksomhed vil gennem sit fokus på nye teknologier ændre transport- og logistikindustrien til gavn for kunder, verdenshandelen og vores aktionærer.

“

Vi har gjort fremskridt med at integrere vores containerfragt-, havne- og logistikvirksomheder

”



A.P. Møller - Mærsk

Et overblik

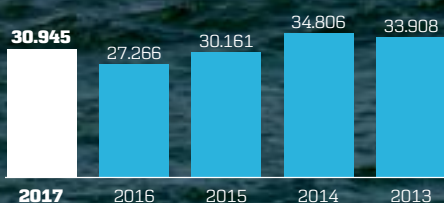
Nedenstående nøgletal viser alene de fortsættende aktiviteter efter udskillelsen af energivirksomhederne, hvor Maersk Oil, Maersk Tankers og Maersk Drilling blev klassificeret som ophørende aktiviteter i 3. kvartal 2017 og tilsvarende for Maersk Supply Service i 4. kvartal 2017.



OMSÆTNING (mio. USD)

30.945

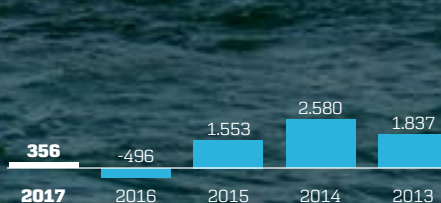
Omsætningen steg til 30,9 mia. USD (27,3 mia. USD) med en stigning på 3,1 mia. USD eller 14,9% i Maersk Line (ekskl. Hamburg Süd), hovedsageligt på grund af en stigning i de gennemsnitlige containerfragttrater på 11,7% og en stigning på 3,0% i transporterede mængder. Omsætningen i Hamburg Süd i december måned udgjorde 0,5 mia. USD, mens de øvrige virksomheder samlet set havde en omsætning på niveau med sidste år bortset fra Maersk Container Industry, som fordoblede sin omsætning fra 0,5 mia. USD til 1,0 mia. USD.



UNDERLIGGENDE RESULTAT (mio. USD)

356

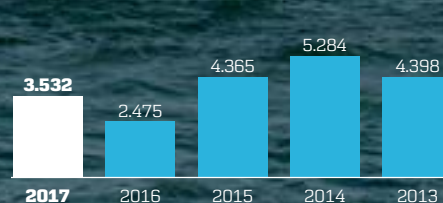
Det underliggende overskud på 356 mio. USD bestod af 1,0 mia. USD relateret til transport- og logistikvirksomhederne, i overensstemmelse med den udmeldte forventning på omkring 1,0 mia. USD, og netto 0,7 mia. USD relateret til finansielle omkostninger mv. Forbedringen var hovedsageligt relateret til Maersk Line og blev delvist modsvaret af en stigning i de finansielle nettoomkostninger som følge af ugunstige valutakursændringer og højere renteomkostninger som følge af en øget rentebærende nettogæld.



EBITDA (mio. USD)

3.532

Den højere omsætning medførte en stigning i EBITDA på 43% til 3,5 mia. USD (2,5 mia. USD). EBITDA-marginen på 11,4% (9,1%) afspejler en øget rentabilitet i Maersk Line i forhold til 2016.

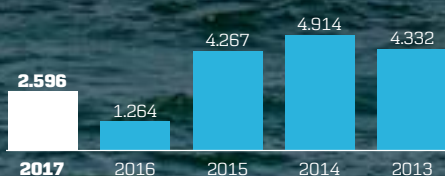




PENGESTRØMME FRA DRIFTSAKTIVITETER (mio. USD)

2.596

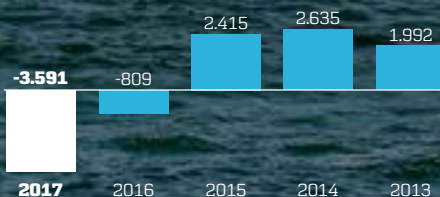
Pengestrømme fra driftsaktiviteter på 2,6 mia. USD (1,3 mia. USD) var påvirket af det højere overskud men blev delvist opvejet af en højere nettoarbejdskapital. Maersk Line bidrog med 2,4 mia. USD (1,1 mia. USD), mens de øvrige virksomheder samlet set var på niveau med 2016.



FRI PENGESTRØM (mio. USD)

-3.591

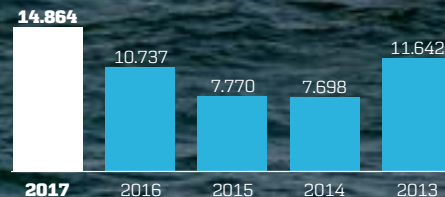
Den fri pengestrøm på minus 3,6 mia. USD (minus 809 mio. USD) er påvirket af nettopengestrømme i forbindelse med købet af Hamburg Süd på 4,2 mia. USD og delvist udlignet af provenu fra salg af virksomheder på 0,3 mia. USD og de resterende aktier i Dansk Supermarked Gruppen på 0,9 mia. USD. Reguleret for overtagelsen og afhændelserne var den fri pengestrøm negativ med 0,6 mia. USD.



RENTEBÆRENDE NETTOGÆLD (mio. USD)

14.864

Erhvervelsen af Hamburg Süd bidrog med en netto kontant påvirkning på 4,2 mia. USD til en stigning i den rentebærende nettogæld, som delvist blev opvejet af et kontant provenu fra Maersk Tankers-transaktionen på 1,2 mia. USD. A.P. Møller - Mærsk ønsker at fastholde sin kreditvurdering på "investment grade" niveau.



FRA
A



ÅBN CONTAINEREN →

Forretningsmodellen

Den globale integrator af containerlogistik, som forbinder og forenkler vores kunders forsyningskæder.

VORES VISION

Vores vision er ny, og hvert ord har en særlig betydning.

En **global** virksomhed med kunder, kollegaer og forretningspartnere over hele kloden – en forudsætning for at konkurrere og vinde på vores markeder.

At blive en **integrator**, der tager fuldt ansvar for de integrerede tjenester, vi leverer til vores kunder, ved at kontrollere de kritiske dele i leveringsnetværket og integrere datastrømme på tværs af værdikæden.

Containerforsendelse er en integreret del af den globale forsyningskæde, og det er her, vi har en verdensførende position. Det er dette fundament, vi bygger vores fremtid på.

At udvikle os til en shipping-, havne- og **logistikvirksomhed** med en bred portefølje af produkter og løsninger leveret i overensstemmelse med vores løfte.

Vi vil **forbinde** punkterne i forsyningskæden ved at udnytte data og avancerede analyser for at give vores kunder øget synlighed og kontrol.

Anvende nye teknologier og udnytte data for at **forenkle** komplekse forsyningskæder, hvilket gør det muligt for vores kunder at betjene deres kunder bedre.

Det starter og slutter med **kunderne**. Vi skal fortsætte med at styrke dette fokus for at blive en virkelig kundeorienteret virksomhed, der tjener vores kunders individuelle behov.

Vi vil med vores ydelser dække vores kunders samlede **forsyningskædebehov**.

KUNDEFOKUS

Uanset om kunden er en lokal iværksætter, der drømmer stort, eller et Fortune 500-selskab, der kommer ind på et nyt marked, giver vi kunden mulighed for at handle og vokse ved at transportere varer overalt.

Vi vil fortsætte med at arbejde på at give vores kunder simple og integrerede tilbud på produkter og tjenester, et problemfrit kundeengagement og et overlegent integreret leveringsnetværk, der tager kompleksiteten ud af containerforsendelse for dem.

Vi forsøger altid at forstå vores kunder, vores forsyningskæder og de samfund, vi opererer i, over hele verden.

SIKKERHED I ALT

Intet er vigtigere for A.P. Møller - Mærsk end vores medarbejderes sikkerhed. Dette har været en grundlæggende værdi i de mere end 100 år, vi har udøvet forretning.

I 2017 levede vi ikke op til denne værdi, og vi opfyldte ikke vores egne forventninger til sikkerheden. Vi oplevede syv dødsfald relateret til vores aktiviteter (sammenlignet med to i 2016), der fandt sted i APM Terminals, Maersk Line, Maersk Container Industry og Maersk Drilling.

Maersk Line og APM Terminals samt Maersk Oil og Maersk Drilling registrerede flere skader pr. arbejdstime end året før, mens Maersk Supply Service, Maersk Container Industry, Svitzer og Damco forbedrede deres resultat.

Syv dødsfald og en negativ udvikling i hyppigheden af skader i halvdelen af vores virksomheder er en dybt utilfredsstillende udvikling. Vi må og vil tage handling for at vende denne tendens.

En kritisk faktor i vores plan er en meget bredere ledelsesinddragelse for at sikre, at sikkerheden bliver en endnu mere integreret del af enhver leders tankegang.

Med det formål at reducere driftsrisikoen lægger hver virksomhed og hvert brand planer for at vende vores sikkerhedsresultater.

Læs mere om, hvordan A.P. Møller - Mærsk håndterer sikkerhedsproblemerne i vores Sustainability Report.

BÆREDYGTIGHED

Vi er forpligtet til at sikre, at vores forretningspraksis er sikker, ansvarlig og klar i overensstemmelse med vores kerneværdier og principperne i FN's Global Compact om menneskerettigheder, arbejdsrettigheder, miljø og antikorrupsion. Det betyder, at vi systematisk arbejder på at reducere de negative konsekvenser og fremme de positive for mennesker, samfund og miljø.

Målet er at skabe vækst i samfundet og hos A.P. Møller - Mærsk ved at udnytte de centrale styrker i vores virksomheder til at løse globale udfordringer gennem innovation, investering og samarbejde.

DEDIKEREDE MEDARBEJDERE

Vi er forskelligartede i vores virksomheder, i de lande, hvor vi opererer, og i forhold til de mange mennesker, vi beskæftiger. Det er en stor styrke, og i kombination med vores globale omfang betyder det, at vi kan tilbyde mange karriereveje både for generalister og for specialister på en lang række områder.

Vores medarbejdere er dygtige og dedikerede til at hjælpe vores kunder med at optimere deres forsyningskæder og realisere deres forretningsmæssige ambitioner. Og det er vores job at sikre, at folk med den rette kombination af erfaring, energi og ambitioner får mulighed for at fremme og udvikle sig gennem deres karriere.

VORES VÆRDIER

Vores kerneværdier understøtter den måde, vi driver forretning på. De fem kerneværdier blev rodfæstet i vores aktiviteter af grundlæggerne, og de har styret udviklingen af virksomheden gennem mere end 100 år.



Rettidig omhu:

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



Medarbejderne:

De rigtige omgivelser for de rette mennesker



Ydmyghed:

Lyt, lær, del, og giv plads til andre



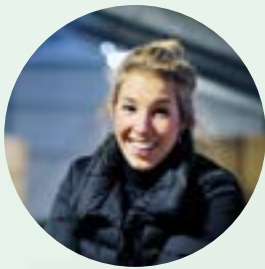
Vort navn:

Summen af vores værdier: At arbejde engageret på at gøre det bedre



Retskaffenhed:

Vi står ved vores ord



FRA START

MÆRSK OG KUNDEN

Chayenne Wiskerke, Wiskerke
Onions, Kruiningen, Holland

Produktion

Containerproducent

Intermodal

Pakhus

Intermodal

Eksportterminal

Hav



Fjernsporing



**TIL SLUT
MÆRSK OG KUNDEN**

David Li, Yiwu All Ways
Import & Export, Yiwu, Kina

Pakhus

Sidste kilometer

Intermodal

Importterminal

Intermodal

Pakhus



Energi

I bestræbelserne på at skabe en integreret shipping-, havne- og logistikvirksomhed fortsatte udskillelsen af de olie- og olierelaterede virksomheder i 2017.

Der blev fundet strukturelle løsninger til Maersk Oil og Maersk Tankers i 2017. Der vil blive fundet løsninger for Maersk Drilling og Maersk Supply Service inden udgangen af 2018.

A.P. Møller - Mærsk har en lang og betydelig historie inden for energisektoren, som startede i 1928 med produkttankersvirksomheden Maersk Tankers. I 1962 blev A.P. Møller - Mærsk tildelt koncessionen i Nordsøen og har siden den første olie fra Danfeltet i 1972 sikret Danmark en position som selvforsynende inden for olie og gas. Ud fra dette fundament i olie- og gasindustrien etablerede offshore-borerigselskabet Maersk Drilling sig samt Maersk Supply Service, en global leverandør af offshore-marinetjenester og andre initiativer og investeringer i offshore-sektoren. Disse omfatter Maersk Training, som arbejder for at forbedre sikkerheds- og driftsresultaterne i olie- og gas-, sø- og vindindustrien.

Olie- og olierelaterede virksomheder har været en væsentlig del af A.P. Møller - Mærsk. De udgjorde 24 % af omsætningen og beskæftigede 12.000 personer i starten af 2017.

Målet med udskillelsen har været at finde løsninger inden udgangen af 2018, hvilket sikrer de mest optimale udviklingsmuligheder for aktiverne i de enkelte virksomheder.

Løsningerne skal også give optimal værdi til aktionærerne i A.P. Møller - Mærsk og sikre opretholdelse af en stærk kapitalstruktur, og at A.P. Møller - Mærsk fastholder sin kreditvurdering på 'investment grade' niveau. Allerede i 2017 blev der som nævnt taget to betydelige skridt, da der blev fundet strukturelle og levedygtige løsninger til det fremtidige ejerskab af Maersk Oil og Maersk Tankers.



Maersk Line

Verdens største containerrederi



APM Terminals

Leverer havne- og indlands-infrastruktur for global handel



Damco

En global markedsleder inden for serviceydelser til spedition og styring af forsyningskæden



Svitzer

Har leveret sikkerhed og support til søs siden 1833



Maersk Container Industry

Udvikler og producerer køle- og tørcontainere samt StarCool™ - kølemaskiner





TIL

Z

En containers rejse

Hvad enten det er fra gården til dit køleskab eller fra fabrikken til din garderobe, så udvikler vi løsninger, som imødekommer kundernes behov fra den ene ende af forsyningskæden til den anden.



Digitaliseringens mange lag



For at forbedre sine produkter og måden at drive forretning på anvender Wiskerke Onions i Holland teknologi som Maersk Lines Remote Container Management (RCM) i hele processen fra lager til kunde.

📍 AF JOHN CHURCHILL

Hvis der er en stjerne blandt maskinerne i Wiskerke Onions' pakhus, er det den computerstyrede sorteringsmaskine.

Metalmaskinen pakket rundt om et transportbånd ser ikke ud af meget. Men vent og se, når tusindvis af løg passerer igennem den. En infrarød scanner ser ind i hvert løg og frasorterer dem med fejl, mens de optiske kameraer sorterer dem efter kundens præferencer for størrelse, vægt, farve og kvalitet.

Den er den første af sin art i verden og et eksempel på de investeringer, som virksomhedens administrerende direktør, Chayenne Wiskerke, gør for at sikre, at Wiskerke Onions, et 80-år gammelt familiedrevet selskab, fortsat er verdens førende løgekseportør.

"Lige fra vores drift til vores kundekommunikation til vores forsyningskæde kan teknologi og data hjælpe os med at forbedre vores produkt, vores processer og vores kundeservice," siger Wiskerke.

Den manglende brik

I 2015 lancerede Wiskerke en app til kunder for at give dem øjeblikkelig adgang til data om deres løg -herunder placering af deres container, transportdokumenter, forventet ankomsttid, fakturering, avlsinformation, resultater af laboratorieanalyser og endda billeder af løgene ved afrejse fra pakhuset. For de afrikanske kunder, som typisk gør forretninger på deres mobiltelefoner, er appen utroligt vigtig, siger hun.

"Jeg indså, at appen gav vores kunder et bedre overblik, end jeg selv havde over vores forsendelser," siger hun.

Herefter viste Hilmar Smit, Maersk Lines salgskontakt, hende det nye RCM-værktøj (Remote Container Management) med realtidstemperatur, luftfugtighed og placeringsdata. Det var et naturligt match for hendes stadig mere digitale virksomhed.

"Vi har 60-70 containere hver uge på havet, som rejser i op til 35 dage. Før måtte vi stole på et skibssporingswebsted for at kunne følge vores containere," siger Wiskerke. "Med Maersk Lines RCM-system har vi placering og temperaturdata næsten i realtid samlet på ét sted. Det er fantastisk, og jeg er først lige startet med at finde ud af, hvordan jeg kan bruge det."

Den næste generation

Wiskerke Onions opererer i den sidste halvdel af den hollandske løgforsyningskæde. Hollandske landmænd sælger deres løg til Wiskerke, som derefter pakker, mærker og eksporterer dem - 176 millioner kilo om året - til en bred vifte af kunder over hele verden.

Chayenne Wiskerke er 28 år og den fjerde generation i ledelsen. Hun tilbragte to år efter handelsskolen på at arbejde i forskellige stillinger i virksomheden, før hun overtog ledelsen fra sin far, Jacob.

"Lige fra vores drift til vores kundekommunikation til vores forsyningskæde kan teknologi og data hjælpe os med at forbedre vores produkt, vores processer og vores service til kunderne," siger Chayenne Wiskerke,



Udover at drive virksomheden er hun chef for salg. Hun kommer på arbejde før solopgang og tager hjem sent på aftenen - ofte iført sine løbesko og med sit vanlige smil på læberne. Sådan kender virksomhedens 75 medarbejdere hende.

Den globale efterspørgsel på hollandske løg har ført til en rekordeksport i de sidste par år, og mere end 130 lande importerer dem den dag i dag. Den voksende efterspørgsel fra afrikanske lande som Senegal og Elfenbenskysten samt Asien er gode nyheder for Wiskerke Onions.

"Det gode ved denne forretning er, at folk altid vil spise løg," siger Wiskerke. "Hvad der vil ændre sig, er, hvordan vi driver virksomheden, så vi skal være opmærksomme på at fortsætte med at søge efter muligheder for at vokse og forbedre os, for eksempel gennem digitalisering."

Unikke kundebehov

På sin computer åbner Chayenne Wiskerke RCM-dashboardet og klikker på en af sine containere, der er på vej til Filippinerne. Et linjediagram viser, at de aktuelle temperatur-, luftfugtigheds- og ventilationsniveauer er, som de skal være.

"Det giver mig ro i sindet, og jeg behøver ikke at bekymre mig," siger hun. "Og hvis der er et problem, kan jeg gå tilbage i dataene og finde flere oplysninger. Var indstillingerne forkerte? Var det et problem med udstyret, eller var det selve produktet? Men for mig er det mest interessante, hvad Wiskerke Onions og industrien kan lære af det over tid."

Hun undersøger om temperatur-, luftfugtigheds- og ventilationsindstillingerne for containerne med løg, der sendes til Filippinerne, Mellemøsten og USA, skal være de samme.

"Wiskerke har brugt de samme indstillinger, som vi altid har brugt, og fordi vores kunder er glade, har vi holdt fast ved dem," siger hun. "Men med RCM kan vi bruge dataene til at finjustere indstillingerne til forskellige markeder og tidspunkter på året eller endda unikke kundebehov. Det er her, dataene og teknologien virkelig bliver interessant."

OPFYLDER KUNDERNES BEHOV

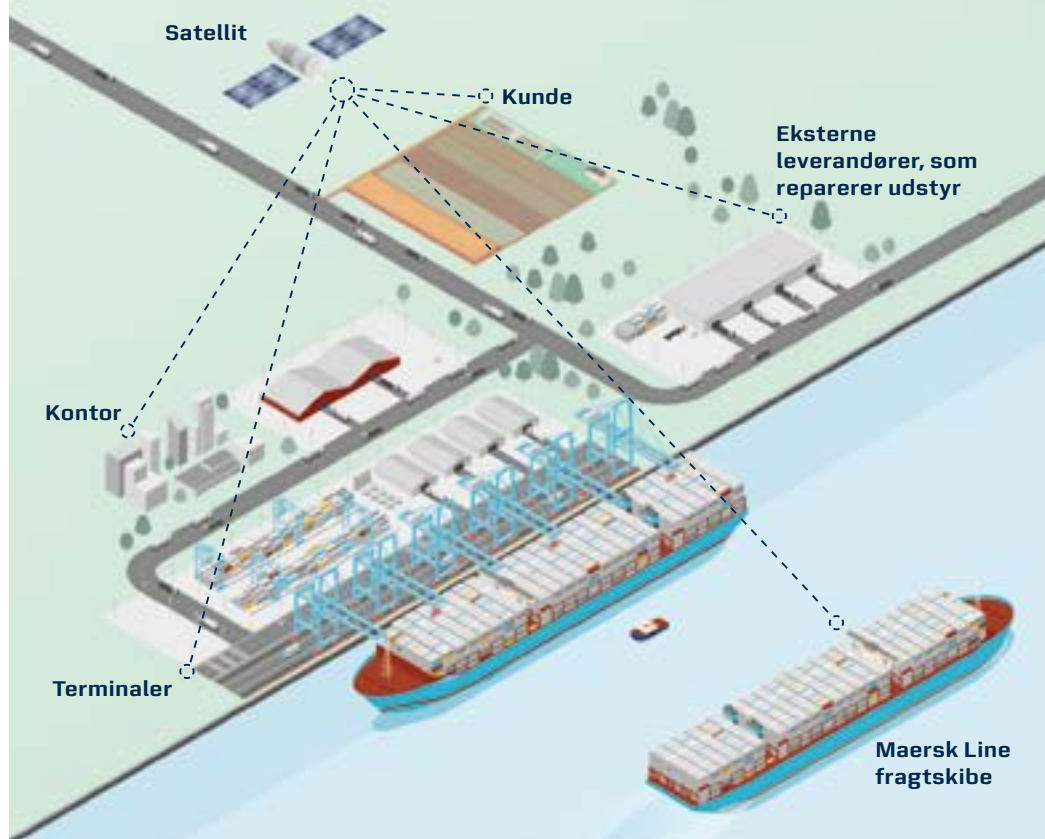
I september introducerede Maersk Line sit RCM-system (Remote Container Management) til alle sine kunder med temperaturfølsomme varer. Teknologien kombinerer placeringssporing med temperatur- og luftfugtighedsovervågning inde fra hver af Maersk Lines 250.000 containere for at give kunderne et komplet overblik over deres forsendelser. "Den præcise placering og tilstand af kundernes fragt har været en frustrerende usikkerhed for dem, indtil det tidspunkt deres kunde fortæller dem, hvornår og hvordan fragten blev modtaget," siger Vincent Clerc, Chief Commercial Officer hos A.P. Møller - Mærsk.

"Med RCM opfylder vi kundernes ønsker om større synlighed i deres forsyningskæde, så de kan planlægge og ellers drive deres forretning uden at bekymre sig om deres forsendelser."

Efter fem måneder bruger mere end 1.200 kunder RCM på forsendelser, hvilket repræsenterer mere end 55% af Maersk Lines samlede årlige volumener. Teknologien vil blive installeret på alle 80.000+ kølecontainere i Hamburg Süd, og nye funktioner er under udvikling - herunder evnen til at programmere automatiske temperaturjusteringer under rejsen og give kunderne det fulde overblik, hvis der opstår forstyrrelser.

Kundefordele

- Mulighed for at reagere
- Kortlagt forløb
- Håndtering af kundeoplevelser
- Synlighed i forsyningskæden
- Kundetilfredshed



RCM-LØSNINGEN BESTÅR AF

- 1 GPS-enhed
- 1 SIM-kort
- 2 GSM-antenner

RCM-KLARGJORTE FARTØJER

- 262 Ejede fragtskibe
- 98 Chartrede fragtskibe

En tredjedel af den mad, som verden producerer, bliver enten spildt af forbrugerne eller går tabt, før den når bordet. Ved hjælp af sin ekspertise inden for køletransport og logistik undersøger A.P. Møller – Mærsk muligheder for at imødegå den globale udfordring med madspild.

AF JOHN CHURCHILL

Gør et tab til en gevinst

For de nigerianske tomatbønder er det risikabelt blot at få den saftige røde frugt transporteret til markedet. Halvdelen af den vestafrikanske nations 1,8 millioner tons tomater, som produceres hvert år, går tabt på grund af ødelæggelse eller skade under transporten til de lokale markeder.

Tomaten er en fast ingrediens i det nigerianske køkken og et symbol på den globale udfordring med spild af fødevarer i fødekæden. I modsætning til madspild - overskydende mad, der bliver smidt ud og er et større problem for ilande - er den største udfordring for mange udviklingslande det, der sker med maden, inden den når kunden.

"Nigeria er en af de største landbrugsproducenter i verden, så det er ikke kun tomater. Det er et stort marked, der mister omkring halvdelen af alt det, der produceres, fordi der ikke er indført nogen infrastruktur eller processer til at understøtte en effektiv forsyningskæde," siger Annette Stube, Head of Sustainability.

Bæredygtighedsprioriteter

At hjælpe med at reducere det globale tab af fødevarer er én af fire bæredygtighedsprioriteter hos A.P. Møller - Mærsk. De øvrige er at gøre transport og logistik bæredygtig, øge fordelene ved handel og at stå i spidsen for at skabe en ansvarlig skibsophugningsindustri.

Disse problemer repræsenterer de områder, hvor A.P. Møller - Mærsk ønsker at skabe en fælles værdi ved proaktivt at løse store samfundsmæssige udfordringer på en måde, der trækker på kompetencerne som transport-, havne- og logistikvirksomhed, hvilket også muliggør bæredygtige aktiviteter. De 17 verdensmål for bæredygtighed, som FN udarbejdede i 2015 for sociale, miljømæssige og økonomiske fremskridt inden 2030, anvendes

som et filter for, hvilke udfordringer samfundet er fokuseret på at løse.

"Grundlaget for vores bæredygtighedsarbejde vil altid være at sikre, at vi har fejlet for egen dør først, og at vi minimerer vores egne negative påvirkninger først. På den anden side kan virksomheder som vores også skabe målbare, positive løsninger for disse store udfordringer, samtidig med at vi skaber vækst i vores virksomhed," siger Annette Stube.

Vi tester en markedsløsning

Inden for området med tab af fødevarer i værdikæden, undersøger A.P. Møller - Mærsk sammen med private og offentlige partnere, hvordan virksomheden kan udnytte sin ekspertise inden for køletransport og logistik til at skabe en kommerciel, integreret løsning.

Det er stadig begyndelsen på en proces, der i dag stort set handler om at overvåge de globale muligheder og afgøre, hvilke udfordringer der er forbundet med dem - herunder for eksempel kommunikation og koordinering med lokale myndigheder og forsyningskædeaktører.

Et forsøg med en kølecontainer i december i Nigeria er illustrativ. I stedet for at bruge traditionelle trækurve lastet på konventionelle lastbiler blev 18,6 tons tomater samlet fra flere gårde ved Dutsen Wai (en stor tomatplantage i det nordlige Nigeria), pakket i plastkasser og lastet i en kølebeholder til den 1.050 kilometer lange rejse til Mile 12-markedet i Lagos, som er det største grøntsagsmarked i Nigeria. Resultatet: For første gang ankom alle tomater i god stand.

Det viser, hvor stort problemet med spild af fødevarer i værdikæden er, og at virksomheden selv kan være med til at løse problemet.

"Det er kun det første skridt, men det viser, hvordan teknologien og forbedrede processer kan påvirke traditionelle handelsmetoder," siger Ebon

Mesaiyete, forretningsudviklingspartner hos APM Terminals i Nigeria, som koordinerede prøveperioden og arbejdede sammen med lokale partnere for at fastlægge de nærmere detaljer for forsendelsen med bønderne - herunder de bedste opsamlings- og distributionspunkter.

"Vi vil fortsætte med at samarbejde med lokale partnere for at forstå udfordringerne og for at opnå en målbar, omkostningseffektiv og bæredygtig løsning. Vores mål er til sidst at tilbyde mange flere ruter fra forskellige steder i landet."

BÆREDYGTIGHEDSPRIORITETER

Bidrage til at gøre logistik bæredygtig

- En relativ CO₂-reduktion på 60% inden 2020 (baseret på tallene fra 2007)
- Udvikle produkter med lavt CO₂ til kunderne

Bidrage til halvering af det globale tab af fødevarer i transportkæden

- Investere i innovationer, der reducerer tab af fødevarer i transportkæden

Bidrage til at øge fordelene ved handel

- Investere i digitale løsninger, der letter handel
- Dedikeret støtte til fuld implementering af WTO Trade Facilitation Agreement

Gå forrest i at skabe forandringer i skibsophugningsindustrien

- Drive en transformation af skibsophugningsindustrien i Indien



Læs mere
i A.P. Møller - Mærsk
Sustainability Report fra 2017

En stor udfordring for mange udviklingslande som Nigeria er, hvad der sker med maden, før den når forbrugeren



//

Jeg vil have, at mine
børn skal se på mig
og vide, at de også
kan opnå det,
de vil i livet, hvis
de arbejder for det

//

Høje ambitioner

Mindre end et år efter at have sat sig ind i en kran for første gang sætter Yoselin Güil standarden ved APM Terminals Quetzal i Guatemala. Den nye terminal imødekommer et stort behov for infrastruktur, en af de største barrierer for økonomisk udvikling i det mellemamerikanske land, samtidig med at lokalbefolkningen får tilbudt uddannelse og jobs.

👤 AF JOHN CHURCHILL



Yoselin Güil (billedet) er den hurtigste kranoperatør i Quetzal. "Der er jobs her, men ingen som dette - hos et internationalt firma, der tilbyder oplæring til folk som mig uden erhvervserfaring"

Der sker noget med Yoselin Güil, når hun sætter sig ind i sin kran. 42 meter over jorden bliver den generte unge kvinde fra Quetzal fyldt med selvtillid.

Det kom ikke som en stor overraskelse for dem, der hyrede hende. Güil, en 24-årig mor til to, var den eneste kvinde blandt APM Terminals Quetzals første bølge af 75 ansøgere, men hendes chefer siger, at det var hendes beslutsomhed, der adskilte hende fra de andre på den nye containerterminal i havnen i Quetzal på Guatemalas stillehavs-kyst.

"Vi ledte ikke efter folk med erfaring. Vi ledte efter folk, der virkelig ønskede denne mulighed. Vi ville have folk med den rette holdning og en vilje til at lære og udfordre sig selv," siger Jose Argueta, chef for HR hos APM Terminals Quetzal. "I testfasen og ved samtalerne kunne vi se, at Yoselin havde præcis dét, vi ledte efter."

Færdigheder og jobs

Guatemala er Mellemamerikas største økonomi og et af de lande, der har klaret sig bedst i de senere år, men landets sociale uligheder og fattigdom stiger også. Den nye terminal afhjælper en af Guatemalas største hindringer for den økonomiske udvikling - mangel på infrastruktur - samtidig med at der tilbydes færdigheder og jobs til lokalbefolkningen. Yoselin er en af 140 medarbejdere i terminalen - et antal, som APM Terminals forventer vil stige til 300 i 2019.

Güil voksede op i området omkring havnen og var en "helt almindelig pige", siger hun. Hun legede ikke med lastbiler eller andre maskiner. Hun fik heller ikke nogen erfaring, som man kunne forvente af en person, der nu betjener en af de gigantiske kraner, som gør de tunge løft i moderne containerhavne.

Siden det ældste af hendes to børn blev født, har hun været mor og hustru på fuldtid, mens hendes mand har brødfødet familien. Men den nye terminal tilbød en mulighed, hun følte, hun ikke kunne lade gå fra sig.

"Quetzal er vores hjem. Der er jobs her, men ingen som dette - hos et internationalt firma, der tilbyder oplæring til folk som mig uden erhvervserfaring," siger hun. Hendes mand opfordrede hende til at søge. Hendes far og søster, der

bor i samme hus, sagde det samme og forsikrede hende om, at de kunne hjælpe med at tage sig af børnene.

Hun anede ikke, at hun ville få et arbejde som operatør for en af terminalens to STS-kraner. "Jeg søgte alle ledige stillinger," griner hun.

Det bliver i familien

APM Terminals Quetzal-anlægget er den første containerskibshavn af sin art i Guatemala. Med skemalagte ankomstider til fragtskibene, en dybere havn og to (snart tre) STS-kraner er det en vigtig opgradering af landets havneinfrastruktur, der vil forbedre handlen for landet og regionen.

Güil har arbejdet med mere end 100 fartøjer, siden hun blev ansat i marts 2017, og de fysiske og mentale krav til et job, hun først lærte i en kransimulator, er begyndt at blive naturlige for hende.

"Hun er den hurtigste kranoperatør, vi har," siger Julian Llanos, Head of Operations hos APM Terminals Quetzal. "Jeg er ikke overrasket. Hun er fast besluttet. Det kunne vi se under hendes oplæring. Hun ville ikke give op, bare fordi det blev lidt svært. Yoselin er en meget stærk person."

Den 1. oktober tog Güils familie med hende til terminalen. Det var Børnenes Dag i Guatemala - en dag, som fejres i mange Mellem- og Sydamerikanske lande for at fremme børns trivsel og rettigheder. Hun havde været kranoperatør i seks måneder, og nu kunne hendes familie se, hvad hun lavede på tæt hold. Bagefter fortalte hendes søn hende, at han også ville være kranoperatør. Hvis han er heldig, bliver hun hans instruktør - hun håber på at kunne blive krantilsynsførende en dag og hjælpe andre med at lære at lave, hvad hun laver.

"Nogle gange kan jeg slet ikke tro, jeg er her. At jeg har det her arbejde, og at jeg kan operere de her kraner", siger hun. "Jeg er stolt, fordi jeg gik efter det, og fordi mine børn har været i terminalen og har set, hvad jeg laver. Jeg vil have, at de skal se på mig og vide, at de også kan opnå det, de vil have i livet, hvis de arbejder for det."





"GO WITH MAERSK"

70 mennesker fra 30 lande er tilmeldt det nye undervisningsprogram "Go With Maersk", og de første rekrutter er nu et par måneder inde i deres fireårige uddannelse.

Programmet kobler erhvervserfaring i forskellige jobs i hele verden med fire uddannelsesmoduler med undervisere fra University of California Berkeley.

"Jeg tror, at jeg kan lære meget i dette program. Ikke kun teknisk, men også inden for ledelse," siger Susu Zhang, som var en af de første, der blev udvalgt blandt 20.000 ansøgere. "Det har åbnet mit sind for mange ting, f.eks. koncepter og idéer, og min erhvervserfaring har været virkelig varieret og udfordrende indtil videre. Mit mål er at nå højere og højere."

Maersk har en lang tradition for at tilbyde en praktisk uddannelse til dem, der starter i deres karriere, gennem programmer som MISE (Maersk International Shipping Education), MITAS (Maersk International Technology and Science Program), DIGP (Damco International Graduate Program) og MLGP (Maersk Line Graduate Program).

Og mens "Go With Maersk" er designet ud fra rammerne og tilbagemeldinger fra tidligere deltagere, ligger fokus på at tiltrække og udvikle eksterne kandidater.

"Vi har allerede en bred vifte af programmer til rådighed i hele virksomheden for at hjælpe vores nuværende medarbejdere med at udvikle sig og for at sikre, at vi fortsat har de bedste medarbejdere i vores branche," siger Louise Bjerring, Graduate Programme Manager. "Go with Maersk" sikrer, at vi også når ud til den eksterne talentpulje."



Læs mere på

www.gowithmaersk.com



MASKINMESTEREN

I en af de største transaktioner i shippinghistorien er det tyske rederi Hamburg Süd for nylig blevet en del af Maersk Line. Det har tilført 1.400 søfarende til den globale arbejdsstyrke. Mød Gregor Klötttschen, der arbejder i maskinrummet på det ikoniske, røde skib.

📍 AF JESPER TOFT MADSEN

Lyset slukker. Alt bliver sort under dæk, da hjælpemotorene stopper og efterlader skibet uden strøm. Sekunder senere går hovedmotoren i nødstop.

Nødmotoren starter, lys tændes, og besætningen dukker frem fra mørket foran Gregor Klötttschen. De befinder sig i hjertet af problemet - maskinrummet - og han er den maskiningeniør, der er ansvarlig for skibets bankende hjerte.

Det er et af de sjældne tilfælde, hvor besætningen står over for, hvad de kalder "blackout". Når hjertet stopper med at slå, kommer kollegerne til ham for at få vejledning.

"Alle kigger på én. De forventer, at man ved, hvad man laver, og de venter på ens kommando. Det er et afgørende øjeblik. Man skal få strømmen tilbage i fartøjet hurtigt, sommetider i faretruende smalle farvande, og man ved ikke, hvorfor motoren brød sammen," siger Klötttschen.

"Erfaring forbereder én på situationer som denne. Automatisering er fantastisk, men man skal kunne sit manuelle håndværk og ikke være bange for at få beskidte hænder. Jeg kan lide at løse problemer, finde fejlen og rette den. Det giver mig en fornemmelse af, at intet er umuligt."

Ingen yndlingsfarve

Klötttschen, en målrettet 35-årig fra München, arbejder på skibe for Hamburg Süd. Da det blev offentliggjort, at selskabet var blevet solgt til Maersk Line, var hans første reaktion taknemmelighed for karrieren i det tyske rederi - og derefter glæde over udsigten til nye muligheder.

Integrationsarbejdet er godt på vej for at styrke de globale positioner for både Hamburg Süd og Maersk Line samt på at styrke kundeydelserne på begge sider.

NAVN: GREGOR KLÖTTTSCHEN

STILLING: CHIEF ENGINEER

ALDER: 35

BOPÆL: MUNKBRARUP, SLESVIG-HOLSTEN, TYSKLAND

FAMILIE: GIFT MED HENRIKE OG HAR DATTEREN MATHILDA

INTERESSER: SEJLSPORT, DYKNING, JOGGING, HAVEARBEJDE

//

Jeg kan lide at løse problemer, finde fejlen og rette den. Det giver mig en fornemmelse af, at intet er umuligt

//

"Hamburg Süd har altid fået mig til at føle mig værdsat - lige fra jeg var studerende til i dag. Jeg er Gregor Klötttschen og ikke bare 'Søfarer nr. 308'. Det er som at være en del af en familie, og jeg håber, at det bliver ved med at være sådan," siger han.

Klötttschen bor tæt på Danmark og har danske venner, og han mener, at arven og kulturen i Mærsk passer til hans livsstil. En af hans ambitioner er at betjene endnu større skibe.

"Det gør mig stolt at arbejde på de største skibe. Ikke alle kan gøre det, og jeg vil se det som en stor professionel bedrift at betjene et af Mærsk Triple-E-skibe en dag. Jeg elsker at arbejde på forskellige Hamburg Süd-fartøjer, fordi det er udfordrende, men i denne nye konstellation betyder det ikke noget for mig, om skibet er rødt eller blåt."

Havvand i blodet

Klötttschen var tre eller fire år gammel, da hans far tog ham og hans tvillingebror med ud for at sejle for første gang. Begge brødre svømmede uden badevinger, da de var tre, og selv om familien flyttede seks gange i løbet af hans barndom mellem Europa og Fjernøsten, var Klötttschen altid tæt på vandet.

I dag er han en erfaren dykker og bruger meget af sin tid på sin folkebåd, som er en lille træbåd, der har brug for konstant pleje.

"Jeg blev afhængig og blev sejler som min far. Så hvorfor ikke få et arbejde på havet?"

Efter seks måneder i det tyske forsvar begyndte den unge Klötttschen hos Hamburg Süd som skibsassistent i 2004. Efter sin uddannelse på Flensburg Universitet blev Klötttschen tredje maskinmester hos Hamburg Süd.

"Det var som at hoppe ned i koldt vand," husker han. "Man er ansvarlig for stabil drift, lige fra dampproduktion, der opvarmer brændstoffet, til hjælpemotorer, der genererer strøm. Jeg indså, hvordan det virkelige arbejde adskiller sig fra matematiske teorier og elektroteknikker. Bøgerne lærer dig ikke, hvordan man skal prioritere, eller hvor lang tid det tager at reparere ting."



A.P. Møller - Mærsk

Han fik hurtigt erfaring og påtog sig mere ansvar, såsom styring af hovedmotoren. I fjor blev Klötttschen forfremmet til maskinmester i en alder af 33 år.

"Det var en speciel dag. Og det var ikke en svær beslutning. Mange unge søfarende vender tilbage til land, fordi de har hjemve eller keder sig, men lige siden jeg begyndte at studere, har jeg drømt om at blive maskinmester."

Livet til søs

At være maskinmester kræver mere end bare teknisk ekspertise.

"Arbejdet på et containerskib handler om samarbejde. Vi arbejder i et lille team i op til ti timer om dagen, fire til fem måneder i træk i et meget begrænset rum med meget lidt privatliv. Den gode stemning er virkelig vigtig," forklarer Klötttschen.

"Som leder forsøger jeg at være åben og ydmyg. Jeg tror ikke, at det motiverer folk, hvis jeg råber ad dem, og det er meget arrogant at tro, at man ved alt. Ingen skal være bange for at komme med idéer - uanset rang."

Efter mange år på havet er Klötttschen meget opmærksom på, hvad det kræver, men han får stadig den specielle følelse, når der ikke er andet at se end blåt hav, der strækker sig langt ud i horisonten.

"Det er en følelse af frihed, at man kan rejse, hvorhen man vil. Selvfølgelig kan man ikke selv bestemme, hvor man vil hen på et containerskib, men følelsen er der stadig."

Personligt ser han frem til ikke at arbejde længere end tre måneder ad gangen, da Mærsk Line har kortere rotationer. Det betyder, at han kommer til at se sin kone Henrike, deres etårige datter Mathilda og sin båd oftere.

"Man føler sig ofte alene på et skib, og jeg kunne ikke gøre det uden min kones støtte. Det at komme tilbage til sin familie i rolige omgivelser, sætter jeg virkelig pris på."



Jeg vil se det som en stor professionel bedrift at betjene et af Mærsk Triple-E-skibe en dag



EN STÆRKERE GLOBAL POSITION



Som kunde hos Hamburg Süd og/eller Maersk Line får du både adgang til integrerede tjenester og den fleksibilitet og den rækkevidde, som verdens største netværk kan tilbyde



SØREN TOFT

Chief Operating Officer, A.P. Møller - Mærsk



Maersk Lines investering på 3,7 mia. EUR i Hamburg Süd er et vigtigt skridt i vækststrategien, da den cementerer selskabets globale førerposition og åbner nye muligheder for at skabe værdi for både kunder og virksomheden selv.

Sammen vil de to rederier skabe verdens mest omfattende netværk af handelsruter, der kombinerer Maersk Lines førende position på øst-vest-ruter med Hamburg Süds stærke tilstedeværelse på nord-syd-ruterne. Med en samlet kapacitet på ca. 4 millioner tyvefodscontainere vil den samlede flåde flytte 19% af verdenshandelen, og kombinationen af de to rederier vil forbedre de globale positioner for begge brands.

I fremtiden vil kunderne kunne opleve bedre markedsdækning, flere direkte netværkstjenester og andre fordele via et kombineret globalt netværk.

“Hamburg Süd og Maersk Line vil fortsætte med at have forskellige markedspositioner og selvstændige værditilbud baseret på de to virksomheders styrker. Men mange af vores operationelle aktiviteter kan nu koordineres for at skabe synergier,” siger Vincent Clerc, Chief Commercial Officer i A.P. Møller - Mærsk.

Opkøbet er en vigtig milepæl i Maersk Lines vækststrategi, og det repræsenterer en unik chance for at realisere kommercielle muligheder og betydelige operationelle synergier i omegnen af 350-400 mio. USD om året fra 2019.

“Hamburg Süd er kendt for at levere et kvalitetsprodukt, og vi kan lære meget af hinandens måder at arbejde på. Ud over kundefordelene kan vi reducere driftsomkostningerne og øge mængderne i APM Terminals,” siger Søren Toft, Chief Operating Officer i A.P. Møller - Mærsk.

Synergierne kommer primært fra at integrere og optimere netværk og gennem standardiserede indkøb.

GLOBAL ARBEJDSSTYRKE



Sammen har vi

37.900

medarbejdere

Hamburg Süd – 6.300

Maersk Line – 31.600



heraf

9.100

søfarende

Hamburg Süd – 1.400

Maersk Line – 7.700



**Flere direkte
havnepar**



**En kombineret reefer-
markedsandel på 30%**



**Højere frekvens og
hurtigere transittider**

Den papirløse handel

Et nyt joint venture-selskab, som Mærsk og IBM vil lancere, er den første åbne platform i stor skala til at dele information og udvikle digitale produkter relateret til handel.

AF JOHN CHURCHILL

To manglende toldpapirer og en sen meddelelse om et jernbaneskift var nok til, at en container på vej til USA fra Europa bogstaveligt talt kom for sent til skibet - og fire uger for sent til kunden.

Det er en alt for velkendt historie for aktørerne i global handel og er blot ét eksempel af mange, der blev fundet under testfasen af en ny teknologi udviklet af Mærsk og IBM som en del af et nyt joint venture-selskab. Det nye selskab vil tilbyde den første åbne platform af væsentlig betydning til at dele information og udvikle digitale produkter til handel.

"Gennemsigtigheden i forsyningskæden og mængden af fysisk dokumentation er kun to eksempler på de områder, hvor en åben platform som denne kan forbedre og efterfølgende være med til at styrke den globale handel," siger Mike White, CEO for det nye joint venture og tidligere President for Maersk Line i Nordamerika.

"Med tiden håber vi, at forsyningskædens aktører vil skabe andre applikationer, der kan hjælpe med at løse flere problemer for deres kunder og partnere. Teknologi har ændret næsten alle aspekter af vores daglige liv, så det er på tide, vi lader den hjælpe os med at forme og forbedre vores industri."

Når den lanceres i løbet af 2018 (afventer i skrivende stund lovgivningsmæssig godkendelse*), vil virksomheden forbinde alle de forskellige aktører i forsyningskæden på én sikker digital platform, hvor de kan dele oplysninger og bruge disse data til at udvikle produkter til deres kunder og til resten af industrien.

Platformen bruger IBM's blockchain-teknologi baseret på Hyperledger Fabric fra Linux Foundation, som bl.a. sikrer, at platformbrugernes oplysninger er beskyttet, og at transaktionerne kun involverer relevante parter.

De to første applikationer på platformen er Shipping Information Pipeline og Paperless Trade. De er udviklet af Mærsk og IBM og skal hjælpe med at løse to af den globale handels dyreste og mest frustrerende problemer: Manglen på gennemsigtighed, når en forsendelse bevæger sig gennem forsyningskæden, og det store net af papirbaseret dokumentation og processer, der komplicerer hver forsendelse fra oprindelsesland til destinationsland.

Begge applikationer illustrerer værdien af en mere omfattende og sikker udveksling af information og dokumentation i realtid og potentialet i, at brugerne på platformen er med til at skabe produkter.

En række pilotforsøg, der har været i gang siden marts 2017, involverer Mærsk-kunder, havne, toldmyndigheder og mange andre. De bekræfter, at de to applikationer kan øge effektiviteten og nøjagtigheden af de informationer, der deles.

Nedbryd barrierer for handel

"Denne nye virksomhed markerer en milepæl i vores strategiske bestræbelser på at lede digitaliseringen af global handel. Potentialet ved at tilbyde en neutral, åben og digital platform til sikrere og nemmere udvekslinger af information er enorm, og alle aktører på tværs af forsyningskæden får glæde af det," siger Vincent Clerc, Chief Commercial Officer i A.P. Møller - Mærsk og kommende bestyrelsesformand for det nye joint venture-selskab.

"Ved at kombinere vores dybe kendskab til handel med IBM's lederskab inden for blockchain- og enterprise-teknologi, er vi overbevist om, at dette nye selskab kan gøre en reel forskel i at forme fremtiden for den globale handel."

*Oprettelsen af joint venture-selskabet er fortsat genstand for modtagelse af godkendelser fra myndighederne. Ingen af oplysningerne i denne artikel skal på nogen måde fortolkes som en forpligtelse, og disse oplysninger kan ændres og repræsenterer kun mål og målsætninger.

JOINT VENTURE-SELKABETS STRUKTUR

Joint venture-selskabet vil blive ejet af A.P. Møller - Mærsk med 51% og IBM 49% med hovedkvarter i New York-området. CEO bliver Mike White, som er tidligere President for Maersk Line i Nordamerika.

En bestyrelse vil føre tilsyn med og inkludere medlemmer fra Mærsk og IBM samt andre uden for de to virksomheder.

Lanceringen af joint venture-selskabet udviklede sig fra Mærsk-IBM-partnerskabet, der begyndte i 2014 med en analyse af de papirrelaterede handelsomkostninger, der påvirker de globale forsyningskæder og potentialet for, at teknologi kan reducere dem.

"Det er på tide, at teknologi hjælper med at forme og forbedre vores industri," siger Mike White, CEO for joint venture-selskabet (billedet)

PLADS TIL DIGITAL INNOVATION

Efterhånden som udviklingsarbejdet skrider frem, vil den digitale platform blive udvidet til at omfatte en lang række digitale tjenester og løsninger, der understøtter effektiv og sikker handel for alle spillere - herunder:



Producenter, detailhandlere og andre aktører vil kunne drage fordel af en strømlinet og forbedret forsyningskæde, der muliggør større forudsigelighed, tidlig underretning om problemer og forbedret lagerstyring



Rederierne vil få glæde af øget synlighed, der kan reducere driftsomkostningerne og øge pålideligheden, og styrke relationer til kunder og partnere



Logistikudbydere såsom speditorer vil kunne tilbyde deres kunder bedre tjenester til lavere omkostninger med adgang i realtid til information om hele forsyningskæden og digitale værktøjer til toldbehandlingsydelser



Toldmyndighederne vil kunne få et bedre overblik over strømmen af varer, der kommer deres vej, hvilket muliggør en bedre allokering af ressourcer og større nøjagtighed ved inspektioner



Havne og terminaler vil kunne drage fordel af mere effektive operationer drevet af øget gennemsigtighed, forbedrede dokumentstrømme og højere fragtrater for last



Banker, der leverer digitale trade finance-produkter, vil kunne få øget kendskab til vigtige begivenheder, der påvirker deres finansiering, samt den digitale dokumentation, der understøtter transaktionerne



Væksteventyret



A.P. Møller - Mærsk's Growth-organisation tager gode ideer og udvikler og kommercialiserer dem for at støtte virksomhedens strategiske mål om at skabe vækst gennem nye virksomheder i verdensklasse. En ny markedsplads for Afrika viser, hvordan det kan gøres.

🔦 AF SAM CAGE

VÆKSTAMBITIONER



Growth så på megatendenser rundt om i verden og på, hvordan. Møller - Mærsk kan spille en rolle. Resultatet er fire investeringsområder: Fight Food Waste, Secure Supply Chains, Enable Trade og NextGen Logistics



Det meste af Growth's fokus vil sandsynligvis være at investere i, hjælpe og samarbejde med etablerede iværksættere og virksomheder, der går gennem serie A-, B- og C-finansiering, som er de trin, der skal gøre en genial idé til et revolutionerende globalt selskab



Growth vil også understøtte egne forretningsidéer ved hjælp af online-indlæg, idékampagner, hackathoner eller Maersk Venture-programmet, som er en platform, der gør det muligt for de mest lovende iværksættere at arbejde sammen med virksomheden



Det næste trin er screening baseret på en indledende vurdering af potentialet i at løse et eksisterende problem, strategisk relevans og realiserbarhed. Derefter kommer inkubationsperioden fra idé til forretningsmodel. Growth's vigtigste bidrag er validering og udvikling - punktet, hvor værdien begynder at opstå for virksomheden

Det begynder med en brun bønne i Uganda eller en chiliplante i Kenya. Og så bliver det kompliceret. For at få produktet på markedet skal producenten finde en troværdig køber, arrangere transport og tage sig af stakkevis af eksportpapirer. Til sidst skal betalingen sikres - og pengestrømmene skal holdes i gang, indtil pengene kommer ind.

Fromtu er en ny forretning med base i A.P. Møller - Mærsk's Growth-organisation. Den fokuserer på at forbinde købere og sælgere, som både eksporterer fra og importerer til Afrika, og hjælper dem med at blive enige om vilkår, indgå en kontrakt og sikre transaktionen ved hjælp af verifikation af begge parter. Fromtu gør handlen mulig og hjælper begge med at udvikle deres forretning.

Vækstpotentialet er stort: Afrika udgør 16% af verdens befolkning, men tegner sig kun for 3% af verdenshandelen. Befolkningen forventes at være fordoblet i 2050, og i så fald vil arbejdsstyrken være større end Kinas og Indiens.

"Vi tror, at der er nogle grundlæggende problemer, vi kan løse med teknologi og udvikle en løsning, der gør handel mere sikker og simpel. Og vi har en god chance for at kunne gøre det med støtte fra Mærsk, som er et meget stærkt brand med et utroligt godt netværk," siger Fromtu CEO Michael Wiatr.

"Vores ambition er at skabe vækst for vores kunder og Afrika, og hvis vi lykkes, vil det være en fantastisk investering for Mærsk."

Næste virksomhed i verdensklasse

A.P. Møller - Mærsk har skitseret en ny vej til rentabel vækst som en integreret container-, havne- og logistikvirksomhed. Idéen bygger på tre grund søjler: organisk vækst, vækst via opkøb og gennem digital udvikling.

Growth har, anført af Sune Stilling, optimeret processen, der kan gøre idéer til vækstmuligheder med potentiel stor indflydelse på den fremtidige omsætning. Den tager afsæt i et betydeligt problem for kunden og i, hvordan det kan løses.

Dette kan gøres på forskellige måder: Fromtu er et eksempel på at opbygge et firma fra bunden ud fra en idé. Growth ser også på investeringer og samarbejde med startups på forskellige stadier og private equity-muligheder inden for f.eks. cold chain, der forsøger at forenkle kundernes forsyningskæder og understøtte toplinjevækst ved hjælp af eksisterende styrker inden for kølecontainere og terminaler.

"Vi er i bund og grund en blanding mellem en startup-accelerator, en corporate kapitalfond og en private equity-fond, og vi har i øjeblikket projekter på tværs af hele dette spektrum," siger Stilling. "Vi eksperimenterer på en struktureret måde med hele forretningsprocessen, og vi ser på, hvilke roller der fungerer bedst for os."

De underliggende principper er at involvere kunden i hele processen og tilpasse løbende i stedet for at levere et færdigt produkt flere år senere, der ikke opfylder deres behov. Gennem hele processen vurderes hvert projekt på, om det stadig har potentiale, og bør fortsætte eller ej.

Og resultatet? De, som lykkes, kan blive den næste forretning i verdensklasse såsom APM Terminals eller Damco - og med tiden måske endda en ny Amazon.

Åben mikrofon

Fra kontoret i København arbejder Growth på sin egen måde væk fra de største kontorer. Det skaber et startup-miljø, samtidig med at man har en konkurrencefordel i virksomhedens opbakning. Det består i et navn og et omdømme, der kan åbne døre til møder,

der ellers forbliver lukkede, og betydelig viden og adgang til virksomheden som en førende aktør i en stor industri med en stor base af aktiver og kontrollerede udgifter.

Målet er at slippe iværksætterånden fri i den eksisterende organisation, identificere lovende forretningsidéer og derefter realisere udviklingen og kommercialiseringen af disse i selvstændige virksomheder med en væsentlig indflydelse på omsætningen.

Kontoret med udsigt over Københavns havn har en mere uformel atmosfære end den sædvanlige Mærsk-arbejdsplads. På teammødet - Growth Corner - er mikrofonen åben for alle, også besøgende, der ønsker at tale om deres projekter og deres potentiale, pitche for at vække interesse eller endda bemærke, at arbejdspladsen skal holdes ryddelig. Præsentationer er mere fleksible end det sædvanlige PowerPoint-dokument, og spørgsmål fører ofte debatten i en helt ny retning, efterhånden som entusiasmen spredes i lokalet.

For Onur Ay minder atmosfæren meget om den startup-virksomhed, han kom fra for seks måneder siden. "Folk er meget fokuserede og proaktive. I startup-fasen skal man

være målrettet og kende tendenser og risici. Det er et meget innovativt miljø med entusiastiske mennesker med mange forskellige baggrunde samlet ét sted. Jeg elsker at være her."

Anne Mette Frejsel kommer fra en helt anden baggrund og har arbejdet for den interne konsulentvirksomhed Maersk Management Consulting og A.P. Møller - Mærsk Strategy-afdelingen.

"Jeg kan virkelig godt lide, at vi ikke ved, om tingene vil kunne fungere, så det skal undersøges og afprøves en del. Dette fungerer ikke, men denne lille smule gør, så hvordan bruger vi det?" siger hun. "Men det er ikke for sjov. Mærsk skal finde nye måder at vokse på, og jeg er virkelig stolt over at være en del af noget, der måske kan hjælpe virksomheden på en anden måde."

1 ud af 100

Idéerne ligger både tæt på kerneforretningen og mere eksperimentelle koncepter. De er relateret til fysiske og digitale rum og skal generere indtægter efter tre til syv år. Teori bliver testet i såkaldte sprints ved at afprøve idéen på kort tid til lav pris og med meget kundefeedback for at se, om det er værd at forfølge projektet eller ej.

Det er tydeligvis et spændende miljø for Sune Stilling, som er fyldt med begejstring, når han taler om de nuværende aktiviteter. Men han er endnu mere begejstret for, hvad der kan ske i fremtiden med potentielt 40-50 forskellige projekter om året i forhold til de nuværende fem.

"Mit job er ikke at fortælle alle, hvad de skal gøre. Vi forsøger at ændre grundlaget for den måde, vi opererer på," siger han. "Man skaber en vision og sørger derefter for, at folk har de nødvendige værktøjer og beslutningskraft."

Fromtu har denne kombination af et startup-miljø og et større selskabs opbakning, der kan åbne muligheder, som mindre virksomheder ville have svært ved at gabe over.

"Vi prøver mange forskellige ting i vores forsøg på at komme tættere og tættere på den rette model. Vi deler idéer med kunderne for at se, om det er det, de vil have, tester og tilpasser det og går derefter tilbage til dem med en ny løsning," siger Michael Wiater, Fromtu CEO. "Vi skal prøve de 99 ting, der ikke virker, for at finde den, der gør."

Kontoret har en mere uformel atmosfære end den sædvanlige Mærsk-arbejdsplads og minder om en startup-virksomhed



FORDELE OG MULIGHEDER

Konkrete fremskridt blev taget i 2017 i arbejdet med at udskille de olie- og olierelaterede virksomheder for at fokusere på transport og logistik. Løsningerne identificeret for Maersk Oil og Maersk Tankers sikrer langsigtede udviklingsmuligheder for virksomhederne og skaber samtidig værdi for A.P. Møller - Mærsk.

AF SAM CAGE

Målsætningen for Energi-divisionen er at finde bæredygtige strukturelle løsninger inden udgangen af 2018 for de fire olie- og olierelaterede virksomheder. Med løsninger identificeret for Maersk Oil og Maersk Tankers, er Energi-divisionen i løbet af 2017 nået halvvejs.

A.P. Møller - Mærsk kan nu i højere grad fokusere på at blive en integreret transport- og logistikvirksomhed. Samtidig giver løsningerne klarhed for Maersk Oil og Maersk Tankers.

Energi-divisionen har undersøgt mulige løsninger for alle de olie- og olierelaterede virksomheder, herunder børsnotering, salg og fusionsmuligheder. Virksomhedernes gode finansielle og operationelle resultater har været det nødvendige fundament for at identificere og gennemføre strukturelle løsninger, ikke mindst fordi de alle opererer under svære markedsvilkår. Resultaterne, der er skabt i løbet af 2017, er et vidnesbyrd om medarbejdernes dedikation.

"Vi er stolte over og meget tilfredse med, hvor hurtigt vi har fundet gode og bæredygtige løsninger, hvor vi sikrer, at de kompetencer og aktiver, der er opbygget i Maersk Oil og Maersk Tankers, fortsat udvikles i fremtiden," siger Claus V. Hemmingsen, Vice CEO for A.P. Møller - Mærsk og CEO for Energi-divisionen. "Personligt er jeg dybt imponeret over indsatsen hos vores kollegaer i de olierelaterede virksomheder, der gennemgår en så stor forandring. De fortsætter med at levere på højeste niveau og gør virkelig en forskel."

Fremtidens forretninger

A.P. Møller - Mærsk har underskrevet en aftale om at sælge Maersk Oil til olie- og gasselskabet Total S.A. for USD 7,45 milliarder i en kombineret aktie- og gældstransaktion, der forventes at blive lukket i første kvartal. Maersk Tankers blev solgt til APMH Invest, som er et datterselskab af A.P. Møller Holding, for USD 1.171 milliarder i en kontant og gældsfri transaktion.

Maersk Oil bliver en del af verdens fjerde største olie- og gasvirksomhed. Danmark bliver operationsbase for Totals aktiviteter i Danmark, Norge og Holland, hvilket sikrer en fortsat dansk styrkeposition i Nordsøen. Planlagte projekter - herunder Culzean, Johan Sverdrup og Tyra - vil fortsat blive udviklet under Total.

"Der er en fremtid, og ikke en slutning på Maersk Oils historie, og der er virkelig noget at fejre og være stolte af. Maersk Oil er et godt, stærkt og industri-fokuseret firma, og løsningen vi har fundet giver ikke blot værdi for A.P. Møller - Mærsk, men også nye muligheder for vores kollegaer," siger Claus V. Hemmingsen.

Som et af de største tankskibsselskaber med en førerposition inden for sin industri var Maersk Tankers navnets styrke nøglen til at finde den strukturelle løsning for Maersk Tankers. Tankskibsvirksomheden fortsætter under navnet Maersk Tankers og vil fortsat bruge A.P. Møller - Mærsk logo med den syvttakkede stjerne som en central del af sit brand under det nye ejerskab.

"Maersk Tankers har opretholdt en god og veldrevet forretning. Navnet og resultaterne skabt er vigtige for kundernes og partnernes tillid," siger Claus V. Hemmingsen. "A.P. Møller Holding kender tankskibsindustrien, og salget sikrer, at A.P. Møller Holding som en langsigtet investor videreudvikler Maersk Tankers."

Kommerciel succes

Maersk Drilling og Maersk Supply Service har oplevet og oplever fortsat nogle af de mest ugunstige markedsvilkår - selvom Maersk Drilling i de seneste måneder har oplevet beskeden fremgang. Til trods for at løsninger for disse virksomheder endnu ikke er fundet, er der ingen, der hviler på laurbærrene i bestræbelserne på at optimere virksomhederne.

"På imponerende vis har begge haft en række kommercielle succeser, herunder flere nye kontrakter. Der har været tegn på forbedrede markedsvilkår i offshore-borebranchen, og det har blandt andet skabt tillid til at finde strukturelle løsninger for Maersk Drilling og Maersk Supply Service inden for vores fastsatte tidsplan," siger Claus V. Hemmingsen.

Både Maersk Drilling og Maersk Supply Service er klassificeret som ophørende aktiviteter i årsregnskabet.

Det, der har motiveret Claus V. Hemmingsen mest i processen, har været engagementet og professionalismen i de olierelaterede



virksomheder og i Energi-divisionen, hvor hans lille team er dedikeret til at finde løsninger for virksomhederne, samtidig med at de arbejder i stillinger, der ikke længere eksisterer, når processen er gennemført.

“Forretningerne har klaret sig godt i et meget udfordrende marked og fastholder deres fokus på høj sikkerhed,” siger han. “Vi er meget glade for, at vi har formået at finde løsninger, der understøtter en stærk tilstedeværelse i Danmark, og det glæder mig, at medarbejderne har fået større sikkerhed om fremtiden.”

Ovenfor: Maersk Supply Service søger nye løsninger til at supportere olie- og gasoperationer mere effektivt, samtidig med at fokus på sikkerheden bevares. Dette er en vigtig del af strategien om at levere flere integrerede løsninger til kundernes behov. På billedet arbejder Maersk Achiever med fleksible flowlines på Janice-installationen i Nordsøen

TRANSAKTIONER INDEN FOR ENERGY-DIVISIONEN



Maersk Oil

- Total S.A. har erhvervet Maersk Oil for 7,45 mia. USD. Som vederlag modtager A.P. Møller - Mærsk en enterprise value pr. 30. juni 2017 på 7,45 mia. USD betalt med 97,5 mill. aktier i Total S.A. til en værdi af 4,95 mia. USD svarende til ca. 3,76 % af Total S.A. (efter udstedelse af aktier til A.P. Møller - Mærsk)
- Ud over betaling i aktier overtager Total S.A. kortfristet gæld på 2,5 mia. USD via overførsel af gæld fra A.P. Møller - Mærsk til Maersk Oil. Total S.A. betaler en rente på 3 % p.a. af enterprise value fra 30. juni 2017 og frem til closing
- Den kortfristede gæld vil blive tilbagebetalt til A.P. Møller - Mærsk i forbindelse med closing eller kort tid derefter, og provenuet vil blive benyttet til at nedbringe gæld
- Forudsat at nuværende investment grade niveau opretholdes, forventer A.P. Møller - Mærsk at udlodde en væsentlig del af værdien af Total S.A. aktierne til aktionærerne i A.P. Møller - Mærsk i løbet af 2018/19 som ekstraordinært udbytte, aktietilbagekøb og/eller udlodning af Total S.A. aktier



Maersk Tankers

- APMH Invest A/S, et datterselskab af A.P. Møller Holding A/S, har erhvervet Maersk Tankers for 1,171 mia. USD i en kontant transaktion. Provenuet fra transaktionen vil blive brugt af A.P. Møller - Mærsk til at reducere gæld
- Transaktionen har en upside provision, der regulerer den samlede betaling, hvis markedet for tankskibe væsentligt forbedres med en stigning i fartøjsværdier inden udgangen af 2019. Købsprisen vil blive justeret i to tilfælde: Hvis tankskibsmarkederne forbedres grundet højere skibsværdier, eller hvis APMH Invest videresælger skibene til en højere pris end købesummen og højere end en aftalt minimumsforrentning
- I det transaktionen er mellem nærtstående parter, er der indhentet fairness vurderinger fra Morgan Stanley & Co. Int. Plc. og DNB Bank ASA. Konklusionerne fra disse fairness vurderinger bekræfter, at transaktionsværdien inklusive den aftalte prisjusterings-mekanisme, er rimelige fra et finansielt synspunkt

A.P. Møller
Fonden fastslår, at
selskaberne skal
drives i grundlægger
A.P. Møllers ånd
(billedet)



Diversificering og samfundsindflydelse

Aktivitetsniveauet har ikke kun været højt i A.P. Møller - Mærsk det seneste år. En verden i hastig forandring og behovet for mere fokuserede og agile virksomheder har også betydet, at A.P. Møller Holding, A.P. Møller - Mærsk's største aktionær, skal holde et højt tempo.

♦ **ETHAN BILBY**

A.P. Møller Holding, som er investeringsdelen af A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal (A.P. Møller Fonden), flyttede til nye kontorer i 2017 og etablerede en organisation, som afspejler fondens voksende portefølje af virksomheder.

A.P. Møller Holding blev oprettet i 2013 og har til formål at sikre den langsigtede overlevelsessevne i kerneforretningerne, hvor fonden har betydelige beholdninger, især A.P. Møller - Mærsk og Danske Bank. Holding-selskabet skal også sikre en fortsat diversificeret portefølje, så selskabet kan modstå en uventet udvikling i sine kernebeholdninger. Derudover vil A.P. Møller Holding investere i og udvikle værdiskabende virksomheder med en positiv indflydelse på samfundet.

"Vores holdingselskab blev oprettet for at understøtte vores kerneforretninger, samtidig med at vi leverer de økonomiske midler til A.P. Møller Fondens donationer til fremtidens generationer. Det betyder, at vores tidshorisont er meget lang. Vi forsøger at opnå dette ved at sikre den langsigtede bæredygtighed i vores nuværende portefølje og ved at investere i og opbygge nye virksomheder," siger Robert Mærsk Uggle, CEO for A.P. Møller Holding.

Fortsat fokus på diversificering

Fondens 51% aktieandel i A.P. Møller - Mærsk blev overført til A.P. Møller Holding, da selskabet blev etableret ved udgangen af 2013. I 2015 blev A.P. Møller Holding også en 20% aktionær i Danske Bank, da A.P. Møller - Mærsk med stigende fokus på færre aktiviteter besluttede at sælge sin aktiepost i den førende skandinaviske bank.

"Mens A.P. Møller - Mærsk konsoliderer sig og fokuserer på transport, logistik og havne, mener vi, at det er afgørende at sikre den fortsatte diversificering af A.P. Møller Holding-porteføljen ved at være involveret i flere industrier. Dette reducerer risiciene og sikrer den langsigtede levedygtighed i vores rolle som pålidelig aktionær," siger Robert Mærsk Uggle og fortsætter:

"På samme tid har A.P. Møller - Mærsk mulighed for at blive et mere fokuseret og agilt selskab med et ledelsesteam og en bestyrelse, der har mere tid til at håndtere transportaktiviteter. Vi mener, at det er nødvendigt i en verden i hastig forandring, hvor mange af vores traditionelle industrier bliver udfordret af nye konkurrenter."

Navn og værdier

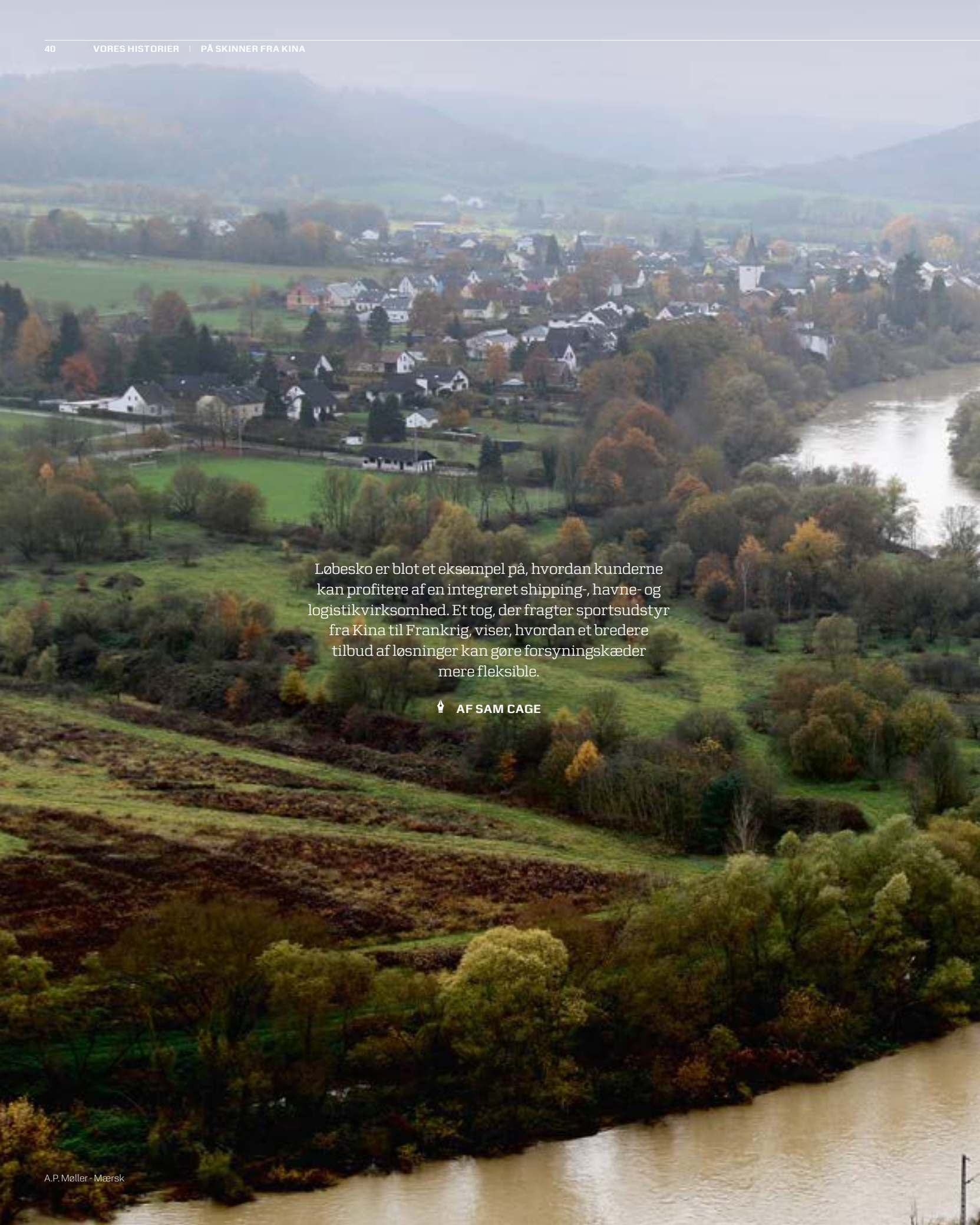
Med det langsigtede fokus er et vigtigt kriterium i selve transformationen at beskytte Mærsk's arv, navn og værdier. Kerneværdierne er tæt forbundet med Mærsk-familienavnet og familiens og fondens ejerskab af de forskellige Mærsk-selskaber - herunder A.P. Møller Holding, A.P. Møller - Mærsk, Maersk Broker og Maersk Tankers.

"A.P. Møller Fonden sikrer, at vores selskaber drives i grundlæggeren A.P. Møllers ånd. Kerneværdierne, som beskrevet af A.P. Møllers søn, Mærsk Mc-Kinney Møller, giver vigtige retningslinjer i denne henseende," siger Robert Mærsk Uggle.

Fonden dikterer også, at investeringer skal foretages i "nyttig virksomhed". Det vil sige virksomheder med en positiv indflydelse på samfundet. Dette er også centralt for A.P. Møller Holdings seneste investering, Afrika Infrastruktur Fond, som fokuserer på afrikanske infrastrukturinvesteringer inden for transport og energi. Formålet er på den ene side at levere attraktive, risikotilpassede afkast og på den anden side at bidrage til Afrikas langsigtede udvikling.

Kerne værdierne, som beskrevet af A.P. Møllers søn, Mærsk Mc-Kinney Møller (billedet), giver vigtige retningslinjer for virksomhedernes drift



An aerial photograph of a European village, likely in France, featuring a river, a church, and autumn-colored trees. The text is overlaid on the middle of the image.

Løbesko er blot et eksempel på, hvordan kunderne kan profitere af en integreret shipping-, havne- og logistikvirksomhed. Et tog, der fragter sportsudstyr fra Kina til Frankrig, viser, hvordan et bredere tilbud af løsninger kan gøre forsyningskæder mere fleksible.

🔦 AF SAM CAGE

PÅ SKINNER FRA KINA

By, ørken, steppe, bjerg, flod: Den lange række af Mærsk-containere har fulgt silkevejen på sin 10.800 kilometer lange rejse fra det tæt befolkede Kina til Nordfrankrigs industrielle hjerte.

Godstoget suser gennem svingene i en dal med stejle bjergsider.

Toget har som det første af sin slags kun én kunde, A.P. Møller - Mærsk, og afgik fra ét oprindelsestidspunkt til én destination - uden stop undervejs.

Toget er udviklet af Damco som led i virksomhedens voksende portefølje af jernbaneprodukter, og det leverede mere end 40 nye containere fulde af løbesko, trøjer og bolde til Decathlon.

"Det giver os en vis fleksibilitet i vores flow, så vores produktion har flere muligheder for levering til Europa - skib, tog og måske også fly," siger Bruno Thellier, Chief Technical Officer i Kina for det franske selskab Decathlon, som er en af verdens største forhandlere af sportsudstyr.

"Vores historie med Mærsk er meget lang. Vi begyndte for mere end 20 år siden, og jeg var med, dengang vi indgik den første kontrakt. Så det var meget nemt at udvikle denne løsning med Maersk Line og Damco."

Kundens behov

Integrationen af containere, havne- og logistikforretningerne er langsomt men sikkert ved at blive en god forretning. Lige fra Maersk Line og APM Terminals samarbejde om at bringe mere volumen til havnene, til Maersk

Container Industrys høje effektivitet takket være bedre koordinering med Maersk Line. Godstoget er et andet eksempel på, hvordan samarbejde er til gavn for både kunder og virksomheden.

"Dette succesfulde samarbejde mellem Maersk Line og Damco viser vores fokus på at udvikle innovative måder at understøtte vores kunders forretning på," siger Mike Fang, chef for Maersk Lines Greater China Cluster.

Decathlon er en stor shippingkunde hos Maersk Line og hos Damco, så toget var en naturlig løsning, hvor brands arbejder tæt sammen for at udvide udbuddet af tjenester. Det er væsentligt hurtigere at transportere med tog end med skib, og det er et konkurrencedygtigt alternativ til luftfragt med lavere omkostninger og færre emissioner.

"Det er et vigtigt skridt i retning af at udvide logistikstøtten til de markeder, vi betjener på tværs af regionerne. Vi vil undersøge flere muligheder for at arbejde sammen med kunder, der bruger både Maersk Line og Damcos netværk, aktiver og ekspertise," siger Caroline Wu, CEO for Damco Greater China Area.

Der er andre servicemuligheder, der kan kombineres for at give en mere komplet produktpakke.



For eksempel kunne regelmæssige godstog fra Kina forbindes med Maersk Lines intermodale netværk i Europa, og Damco kunne tilbyde forsyningskædeløsninger.

“Fragt via jernbane er i stærk fremgang. Vores kunder er meget interesserede i denne mulighed, og vi bør kunne reagere på det,” siger Lee Sissons, Maersk Lines handels- og marketingchef i Greater China Cluster.

Mindre varebeholdninger reducerer CO₂

Under de grå novemberskyer ankommer de helt nye containere til et logistikcenter i Dourges nær Lille, hvor de hilses velkommen af en delegation, der ligesom ved afrejsen fra Kina tæller repræsentanter for Decathlon, Maersk Line og Damco såvel som de respektive lokale myndigheder i Wuhan og Nordfrankrig.

“Samarbejdet mellem Maersk Line og Damco sikrer i sidste ende kunder såsom Decathlon mere værdi og fleksibilitet,” siger Philippe Dunand, Global Account Director for Lifestyle i Damco og kommercielt ansvarlig for at etablere godstoget. “Det reducerer også behovet for containere ved ankomsten i Europa og giver dermed mere fleksibilitet for kunden.”

Da hele toget er forbeholdt én kunde, behøver containerne ikke at blive transporteret fra en fjern havn eller med jernbane til varehuset. I stedet bliver de løftet af toget og op på ventende lastbiler, som kører dem til det kæmpe 56.000 kvadratmeter store Decathlon-distributionscenter lige ovre på den anden side af en kanal.

Der aflæsses et team af Decathlon-medarbejdere hurtigt kasser og æsker med sko, trøjer og bolde og stabler dem, så de er klar til at blive sendt ud til butikker rundt om i hele landet.

“Vi vil gerne reducere vores varebeholdninger i Frankrig. Denne løsning giver os mulighed for at reducere transporttiden med 20 dage, og det betyder, at vi vil kunne spare 10 dages lagertid i Frankrig. Vi vil også gerne reducere vores CO₂-aftryk, samtidig med at vi kan spare tid og beskytte miljøet,” siger Decathlon’s Thellier. “Jeg er meget tilfreds, fordi samarbejdet er professionelt og vi forstår hinanden.”

Et tog kan ikke matche størrelsen på et skib, og det er derfor usandsynligt, at det vil tage forretning væk fra søtransport. Det bliver snarere en vigtig ekstra transportmulighed, som giver kunderne mere fleksibilitet i deres forsyningskæder

SILKEVEJEN

Godstog bruges i stigende grad til at transportere varer mellem Kina og Europa som en del af det kinesiske Belt and Road- eller One Belt one Road-initiativ.

Det sigter mod at udvikle et Kina-baseret handelsnetværk, der fremmer transport og samarbejde mellem lande i Asien og Europa. Det fokuserer på infrastrukturinvesteringer såsom jernbaner og motorveje. En moderne version af Silkevejen, som er netværket af handelsruter, der i århundreder har forbundet markeder i øst og vest

Handlen med Kina er enorm og fortsætter med at vokse, og flere og flere kunder søger en grøn strategi, der giver en mere CO₂-venlig løsning sammenlignet med luftfragt.

I betragtning af de lange afstande og producenterens behov for at transportere deres varer effektivt og sikkert mellem de to regioner kan kunderne også udnytte Damcos globale ekspertise inden for supply chain management. Hensigten er at gøre transport med godstog tilgængelig for flere kunder og markeder.

“Godstog giver høj leveringssikkerhed, og kunderne kan bedre følge deres varer med GPS-sporing”, siger Kasper Krog, Damco’s Head of Rail.

“

CO₂-udledningen fra godstog er omkring 12 gange lavere end lufttransport, så godstoget tilbyder en løsning, der er effektiv, punktlig, billig, overskuelig og med mindre indvirkning på miljøet

”



Et nærmere kig på detaljerne





Fem års resultater

Resultatopgørelse (mio. USD)	2017	2016	2015	2014	2013
Omsætning	30.945	27.266	30.161	34.806	33.908
Resultat før af- og nedskrivninger mv. (EBITDA)	3.532	2.475	4.365	5.284	4.398
Af- og nedskrivninger, netto	3.015	2.495	2.391	2.730	2.226
Avance ved salg af anlægsaktiver mv., netto	154	190	391	505	128
Andel af resultat i joint ventures	-131	130	147	29	134
Andel af resultat i associerede virksomheder	101	-55	97	416	337
Resultat før finansielle poster (EBIT)	641	245	2.610	3.505	2.771
Finansielle poster, netto	-616	-543	-452	-727	-636
Resultat før skat	25	-298	2.158	2.778	2.134
Skat	219	171	225	509	134
Resultat – fortsættende aktiviteter	-194	-469	1.934	2.269	2.000
Resultat – ophørende aktiviteter ¹	-970	-1.428	-1.009	2.925	1.777
Årets resultat	-1.164	-1.897	925	5.195	3.777
A.P. Møller - Mærsk A/S' andel	-1.205	-1.939	791	5.015	3.450
Underliggende resultat - fortsættende aktiviteter	356	-496	1.553	2.580	1.837
Balance (mio. USD)					
Samlede aktiver	63.227	61.118	62.408	68.844	74.509
Samlet egenkapital	31.425	32.090	35.739	42.225	42.513
Investeret kapital	46.362	42.808	43.509	49.927	54.630
Rentebærende nettogæld	14.864	10.737	7.770	7.698	11.642
Investeringer i materielle anlægsaktiver og immaterielle aktiver - fortsættende aktiviteter	9.205	4.585	3.597	3.552	3.070
Pengestrømsopgørelse (mio. USD)					
Pengestrøm fra driftsaktiviteter ²	2.596	1.264	4.267	4.914	4.332
Pengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer ²	-6.187	-2.073	-1.852	-2.279	-2.340
Netto pengestrøm fra ophørende aktiviteter	1.251	503	226	1.806	150
Nøgletal					
Afkast af investeret kapital efter skat (ROIC) - fortsættende aktiviteter ³	1,6%	0,5%	8,2%	8,4%	7,6%
Afkast på egenkapital efter skat	-3,7%	-5,6%	2,4%	12,3%	9,2%
Egenkapitalandel	49,7%	52,5%	57,3%	61,3%	57,1%

Aktierelaterede nøgletal

	2017	2016	2015	2014	2013
Indtjening pr. aktie - fortsættende aktiviteter, USD	-11	-25	84	97	84
Udvandet indtjening pr. aktie - fortsættende aktiviteter, USD	-11	-25	84	97	84
Pengestrøm fra driftsaktiviteter pr. aktie, USD	125	61	199	225	198
Ordinært udbytte pr. aktie, DKK	150	150	300	300 ⁴	280
Ordinært udbytte pr. aktie, USD	24	21	44	49 ⁴	52
Aktiekurs (B-aktie), ultimo, DKK	10.840	11.270	8.975	12.370	11.770
Aktiekurs (B-aktie), ultimo, USD	1.746	1.597	1.314	2.021	2.175
Samlet markedsværdi, ultimo, USD m	35.419	32.215	27.587	42.848	46.305

Business drivere

Maersk Line³

Transporterede mængder (FFE i '000)	10.731	10.415	9.522	9.442	8.839
Gennemsnitlig fragtrate (USD pr. FFE)	2.005	1.795	2.209	2.630	2.674
Enhedsomkostning (USD pr. FFE inkl. VSA-indtægt)	2.079	1.982	2.288	2.584	2.731
Gennemsnitlig bunkerpris (USD pr. ton)	320	223	315	562	595
Maersk Line flåde, egne	287	292	285	274	275
Maersk Line flåde, chartrede	389	347	305	336	299
Flådekapacitet (TEU i '000)	3.564	3.239	2.962	2.946	2.631

APM-terminaler

Mængder håndteret (målt i millioner TEU og vægtet med ejerandel)	39,7	37,3	36,0	38,3	36,3
Antal terminaler	74	73	63	64	65

¹ Ophørende aktiviteter omfatter Maersk Oil, Maersk Tankers, Maersk Drilling og Maersk Supply Service. Sammenligningstal er tilpasset i resultatopgørelsen og pengestrømsopgørelsen.

² Fra fortsættende aktiviteter.

³ Eksklusiv Hamburg Süd af hensyn til sammenlignelighed.

⁴ Der blev udbetalt et ekstraordinært kontant udbytte svarende til 1.671 DKK pr. aktie på nominelt 1.000 DKK i forbindelse med salget af aktier i Danske Bank A/S.

Resultater i 2017

A.P. Møller - Mærsk eksekverede strategien i 2017 i form af gennemførelsen af købet af Hamburg Süd og aftaler om afhændelse af Maersk Oil og Maersk Tankers samt de resterende aktier i Dansk Supermarked Gruppen. Salget af Maersk Oil forventes endeligt gennemført i 1. kvartal 2018.

Yderligere forventes det, at strukturelle løsninger for Maersk Drilling og Maersk Supply Service er på plads inden udgangen af 2018. Alle energirelaterede virksomheder klassificeres derfor som ophørende aktiviteter i årsregnskabet.



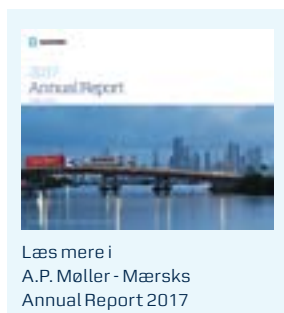
MAERSK LINE (EKSKL. HAMBURG SÜD)

Mio. USD	2017	2016
Omsætning	23.793	20.715
EBITDA	2.631	1.525
NOPAT	584	-376
Underliggende resultat	521	-384
ROIC (%)	2,9%	-1,9%
Fri pengestrøm	429	474
Investeret kapital	20.530	20.082
Transporterede mængder (FFE i '000)	10.731	10.415
Flåde	676	639
Flådekapacitet (TEU i '000)	3.564	3.239
Medarbejdere	31.693	31.858

APM TERMINALS

Mio. USD	2017	2016
Omsætning	4.138	4.176
EBITDA	705	764
NOPAT	-168	438
Underliggende resultat	414	433
ROIC (%)	-2,1%	5,7%
Fri pengestrøm	155	-730
Investeret kapital	8.106	7.967
Mængder ¹	39,7	37,3
Antal terminaler	74	73
Medarbejdere	22.192	22.615

¹ Målt i mio. TEU vægtet med ejerandel.



For de fortsættende aktiviteter i A.P. Møller – Mærsk udgjorde omsætningen 30,9 mia. USD (27,3 mia. USD) og det underliggende overskud 356 mio. USD (underskud på 496 mio. USD), hvoraf 1,0 mia. USD var relateret til transport- og logistikdelen i overensstemmelse med den senest udmeldte forventning, og netto 0,7 mia. USD var relateret til finansielle omkostninger og andre forretningsområder mv.

Pengestrømme fra driftsaktiviteter på 2,6 mia. USD (1,3 mia. USD) var påvirket af det højere overskud, men blev delvist udlignet af en højere nettoarbejdskapital. Pengestrømme vedrørende anlægsinvesteringer udgjorde netto 6,2 mia. USD, hvilket er 4,1 mia. USD højere end sidste år og hovedsageligt relateret til overtagelsen af Hamburg Süd med en netto kontant påvirkning på 4,2 mia. USD. Efter justering for overtagelsen af Hamburg Süd og provenuet fra salg af virksomheder samt de resterende aktier i Dansk Supermarked Gruppen var der en negativ fri pengestrøm på 0,6 mia. USD.

Omsætningen steg med 3,7 mia. USD til 30,9 mia. USD bestående af en omsætningsvækst i Maersk Line (ekskl. Hamburg Süd) på 3,1 mia. USD eller 14,9%, hovedsageligt som følge af højere gennemsnitlige containerfragtrater og større transporterede mængder. Derudover tilføjede

Hamburg Süd en omsætning for december måned på 0,5 mia. USD. Samlet set havde de øvrige virksomheder en omsætning på niveau med sidste år undtagen Maersk Container Industry, hvor omsætningen steg fra 564 mio. USD til 1,0 mia. USD.

Det underliggende overskud på 356 mio. USD (underskud på 496 mio. USD) var positivt påvirket af et øget overskud i Maersk Line ekskl. Hamburg Süd på 905 mio. USD i forhold til 2016; i den lave ende af den senest udmeldte forventning om en forbedring på omkring 1 mia. USD. Det underliggende overskud for de fortsættende virksomheder var negativt påvirket af konsekvenserne af cyberangrebet, som anslås at have kostet 250-300 mio. USD i 3. kvartal. Endvidere steg de finansielle nettoomkostninger efter skat til 642 mio. USD (610 mio. USD), primært som følge af ugunstig valutakursudvikling og højere renteomkostninger på grund af en øget rentebærende nettogæld frem mod årets udgang.

Nettoresultatet af de fortsættende aktiviteter var et underskud på 194 mio. USD (underskud på 469 mio. USD), primært som følge af nedskrivninger i APM Terminals med 621 mio. USD vedrørende havne i kommercielt udfordrede markeder.

KAPITALSTRUKTUR OG KREDITVURDERING

Den rentebærende nettogæld steg til 14,9 mia. USD (10,7 mia. USD), primært på grund af overtagelsen af Hamburg Süd, men delvist opvejet af provenuet fra salget af Maersk Tankers, Mercosul Line og de resterende aktier i Dansk Supermarked Gruppen. Egenkapitalen på 31,4 mia. USD (32,1 mia. USD) var negativt påvirket af årets underskud på 1,2 mia. USD inklusive nedskrivninger i de ophørende aktiviteter.

A.P. Møller – Mærsk kreditvurdering er fortsat på "investment grade"-niveau, med en Baa2 kreditvurdering fra Moody's og en BBB kreditvurdering fra Standard & Poor's. Begge kreditvurderinger er fortsat til vurdering for en eventuel nedjustering efter meddelelsen om salget af Maersk Oil i august 2017.



DAMCO

Mio. USD	2017	2016
Omsætning	2.668	2.507
EBITDA	-4	70
NOPAT	-35	31
Underliggende resultat	-36	31
ROIC (%)	-12,7%	14,6%
Fri pengestrøm	-105	-4
Investeret kapital	308	232
Medarbejdere	10.993	11.292



SVITZER

Mio. USD	2017	2016
Omsætning	659	642
EBITDA	197	166
NOPAT	102	91
Underliggende resultat	114	89
ROIC (%)	7,9%	7,5%
Fri pengestrøm	83	-48
Investeret kapital	1.334	1.203
Flåde	356	343
Medarbejdere	2.760	2.870



MAERSK CONTAINER INDUSTRY

Mio. USD	2017	2016
Omsætning	1.016	564
EBITDA	87	-31
NOPAT	38	-55
Underliggende resultat	38	-53
ROIC (%)	12,0%	-13,3%
Fri pengestrøm	55	-22
Investeret kapital	333	357
Medarbejdere	5.393	5.381

MAERSK LINE



Maersk Line (ekskl. Hamburg Süd) har nu igen overskud efter et driftsmæssigt vanskeligt år.

OMSÆTNING (USD)

23,8 mia.
2017

UNDERLIGGENDE OVERSKUD (USD)

521 mio.
2017



Maersk Line, ekskl. Hamburg Süd, havde en omsætning på 23,8 mia. USD (20,7 mia. USD), positivt påvirket af en stigning på 11,7% i den gennemsnitlige container fragtrate til 2.005 USD/FFE (1.795 USD/FFE) og en stigning i volumen på 3,0% til 10.731k FFE (10.415k FFE) på trods af den negative effekt af et cyberangreb. Stigningen i transporterede mængder blev drevet af Øst-Vest-ruterne med 2,4%, Nord-Syd-ruterne med 2,2% og Intra-regionalt med 7,3%. Stigningen i transporteret volumen afspejler en stærk efterspørgsel med en forventet vækst på omkring 5% i forhold til 2016.

Det underliggende overskud på 521 mio. USD (underskud på 384 mio. USD) var positivt påvirket af den højere omsætning og en enhedsomkostning ved en fast bunkerpris, som næsten var på niveau med sidste år.

Pengestrømme fra driftsaktiviteter ekskl. Hamburg Süd steg med 1,3 mia. USD til 2,4 mia. USD i forhold til 2016. Pengestrømme vedrørende anlægsinvesteringer ekskl. købet af Hamburg Süd var 1,4 mia. USD højere og udgjorde 2,0 mia. USD, da Maersk Line modtog ni nybyggede skibe. Maersk Line, ekskl. Hamburg Süd, havde en fri pengestrøm på 429 mio. USD (474 mio. USD).

Købet af Hamburg Süd og afhændelsen af Mercosul Line blev gennemført i december 2017.

Forskellen i EBIT-margin over for konkurrenterne anslås til ca. 2% for hele året (4. kvartal 2016 til 3. kvartal 2017), hvilket er under målet på 5%. Forskellen i EBIT-margin over for konkurrenterne faldt med 5,4% i forhold til 2016 blandt andet på grund af den negative effekt af cyberangrebet.

Stigning i fragtrater

Fragtraterne steg over en bred kam på tværs af alle ruter. På Øst-Vest-ruterne steg de med 19,3%, mens de på Nord-Syd-ruterne steg med 8,9%. De Intra-regionale rater steg med 2,4%. Øst-Vest-fragtraterne blev primært drevet af Europa, mens Nord-Syd-raterne blev drevet af alle handelsområder anført af ruter i den vestlige del af Centralasien og Afrika. Stigningen i fragtraterne var et resultat af et rekordlavt niveau i 2016. Fragtraterne toppede i 2. kvartal 2017 efterfulgt af en afmatning, som især gjorde sig gældende fra begyndelsen af 4. kvartal 2017 og frem til udgangen af året. Som følge heraf endte fragttindtægterne på 21,4 mia. USD (18,6 mia. USD). Andre indtægter endte på 2,4 mia. USD (2,1 mia. USD).

Udvikling i enhedsomkostninger

Den samlede enhedsomkostning på 2.079 USD/FFE (1.982 USD/FFE) var 4,9% højere end i 2016, mens enhedsomkostningen basis uændret bunkerpris var 0,2% højere end i 2016. Enhedsomkostningerne basis uændret bunkerpris var negativt påvirket af en lavere udnyttelse på headhaul-ruterne (hovedruterne) samt lavere backhaul-mængder (returruten). Den samlede enhedsomkostning var desuden negativt påvirket af en stigning på 43% i den gennemsnitlige bunkerpris. Bunkeromkostningerne var på 3,3 mia. USD (2,1 mia. USD), og bunkereffektiviteten pr. FFE faldt med 4,7% til 953 kg/FFE (910 kg/FFE).

En del af den lavere bunkereffektivitet pr. FFE skyldes den øgede kapacitet, der via slotkøbsaftaler er bundet til transporterede voluminer, som ikke tælles med som lastet volumen, mens effektiviteten også påvirkes af en lavere headhaul-udnyttelse, mindre backhaul-mængder og ikke mindst cyberangrebet i juni måned.

Flåden

Maersk Line-flåden bestod af 287 ejede skibe (2.054k TEU) og 389 chartrede skibe (1.510k TEU) med en samlet kapacitet på 3.564k TEU ved udgangen af 2017 - en stigning på 10,0% i forhold til udgangen af 2016. Sammenlignet med 3. kvartal 2017 er det en stigning på 0,8% (30k TEU). Stigningen i forhold til 2016 skyldes delvist, at der er indsat mere kapacitet for at imødekomme de aftalte mængder fra slotkøbsaftalen, der blev underskrevet med Hamburg Süd og Hyundai Merchant Marine i 1. kvartal 2017. Ledig kapacitet ved udgangen af 2017 udgjorde 24,1k TEU (tre skibe), på niveau med den ledige kapacitet på 24,7k TEU (tre skibe) ved udgangen af 2016. Maersk Lines' ledige kapacitet svarer til ca. 6,3% af den samlede ledige kapacitet på markedet.

Markedet

Den globale containerefterspørgsel var stærk i 2017 trods en afmatning i 2. halvår efter et stærkt første halvår. Det medførte øgede fragtrater sammenlignet med 2016. Maersk Lines' transporterede mængder steg 3,0% med en volumen, der lå over markedsvæksten i 4. kvartal.

APM TERMINALS



APM Terminals stod over for udfordrende markedsforhold og et oppustet omkostningsniveau.

OMSÆTNING
(USD)

4,1 mia.
2017

UNDERLIGGENDE
OVERSKUD (USD)

414 mio.
2017

APM Terminals nåede en omsætning på 4,1 mia. USD på niveau med 2016, dog med en underliggende volumenvækst på 6,5% basis ejerandele. Det underliggende overskud var 414 mio. USD (433 mio. USD), mens nettoresultatet var et underskud på 168 mio. USD (overskud på 438 mio. USD), primært som følge af nedskrivninger på 621 mio. USD vedrørende havne i kommercielt udfordrede markeder.

Stigende mængder og omkostningsinitiativer kompenserede til dels for opstartsomkostningerne til nye terminaler og påvirkningen fra cyberangrebet. APM Terminals stod imidlertid over for forskellige kommercielle udfordringer i 2017, hvilket resulterede i et pres på priserne, som førte til en lavere omsætning pr. løft samt nedskrivninger på terminaler i udfordrede markeder.

Omsætningen var negativt påvirket af aktivitetstab i Nordamerika og lavere indtægter i nogle af de afrikanske enheder på grund af valutakurspåvirkningen, som delvist blev opvejet af en

højere omsætning i Latinamerika og Europa. Den gennemsnitlige terminalomsætning pr. løft baseret på den konsoliderede omsætning eksklusive byggeindtægter faldt til 193 USD pr. løft (198 USD pr. løft), hovedsageligt på grund af pres på raterne og valutakursudviklingen for nogle af de afrikanske terminaler.

I 2017 blev tre nye terminaler taget i drift (Lázaro Cárdenas i Mexico, Izmir i Tyrkiet og Quetzal i Guatemala), mens APM Terminals afhændede en indlandstjeneste, Pentaver i Storbritannien, samt to terminaler, Zeebrugge i Belgien og Dalian i Kina. Desuden ophørte APM Terminals Tacoma, USA, med sine aktiviteter i september måned.

APM Terminals vandt 29 nye kontrakter, mens otte kontrakter udløb.

Pengestrømme fra driften udgjorde 827 mio. USD (819 mio. USD). Pengestrømme vedrørende anlægsinvesteringer udgjorde 672 mio. USD (1,5 mia. USD), hvilket gav en fri pengestrøm på 155 mio. USD (negativ 730 mio. USD).

Større volumen

APM Terminals' mængder udgjorde 39,7 mio. TEU (37,3 mio. TEU) opgjort basis vægtet ejerandel, hvilket er 6,5% højere end i 2016 efter stigende mængder i Nordasien, Latinamerika samt flere andre lokationer på grund af stærk vækst fra Maersk Line. APM Terminals' ejerandelsvægtede vækst i mængder var lidt højere end den forventede globale vækst i havnenes mængder på 6% i 2017 (Drewry). Bortset fra nystartede og afhændede terminaler steg volumen med 5,0%.

Den gennemsnitlige terminaludnyttelse baseret på terminaler i drift var 66% (69%) og 71% (73%) eksklusive de tre nye terminaler, der påbegyndte aktivitet i 2017, samt solgte terminaler. Nedgangen i udnyttelse skyldtes lavere mængder i Nordamerika og kapacitetsforøgelse fordelt på forskellige terminaler, delvist modsvaret af en positiv mængdetilgang i Europa og Latinamerika.



DAMCO



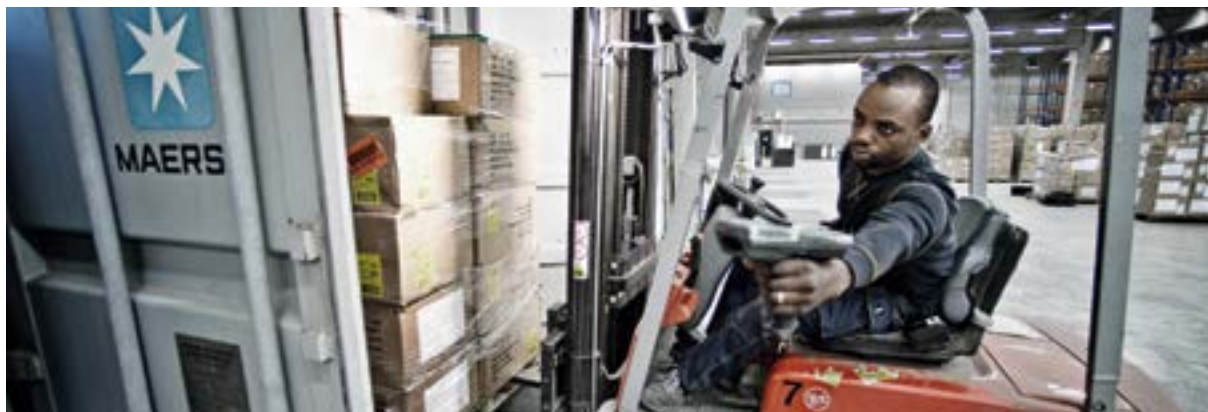
På trods af volumenvækst fik Damco et tab i 2017 primært på grund af cyberangrebet.

OMSÆTNING
(USD)

2,7 mia.
2017

UNDERLIGGENDE
UNDERSKUD (USD)

36 mio.
2017



Damco havde en omsætning på 2,7 mia. USD (2,5 mia. USD) som følge af volumenvækst i såvel ocean- og luftfragt samt supply chain management. Det underliggende underskud på 36 mio. USD (overskud på 31 mio. USD) var negativt påvirket af cyberangrebet samt lavere marginer og investeringer i produkter og digitalisering.

Pengestrømmene fra driftsaktiviteter var negative med

101 mio. USD (positiv 4 mio. USD) og var påvirket af cyberangrebets midlertidige effekt på Damcos drift og fakturering. Efter pengestrømme vedrørende anlægsinvesteringer på 4 mio. USD (8 mio. USD) var den fri pengestrøm på minus 105 mio. USD (minus 4 mio. USD).

I et konstant udfordrende marked formåede Damco at øge salget på tværs af produktporteføljen. Især for Ocean var marginerne under pres i den første del af året.

Damco lancerede den digitale speditørplatform Twill i 2. kvartal og udvider nu hastigt dækningen, produktegenskaberne og kundebasen. Damco fortsætter med at investere i førsteklasses marketing, produktegenskaber og digitale løsninger, som alle anses for at være vigtige skridt i retning af at understøtte den overordnede strategi om at blive den globale integrator af containerlogistik.

MAERSK CONTAINER INDUSTRY



Maersk Container Industry forbedrede rentabiliteten og øgede salget.

OMSÆTNING
(USD)

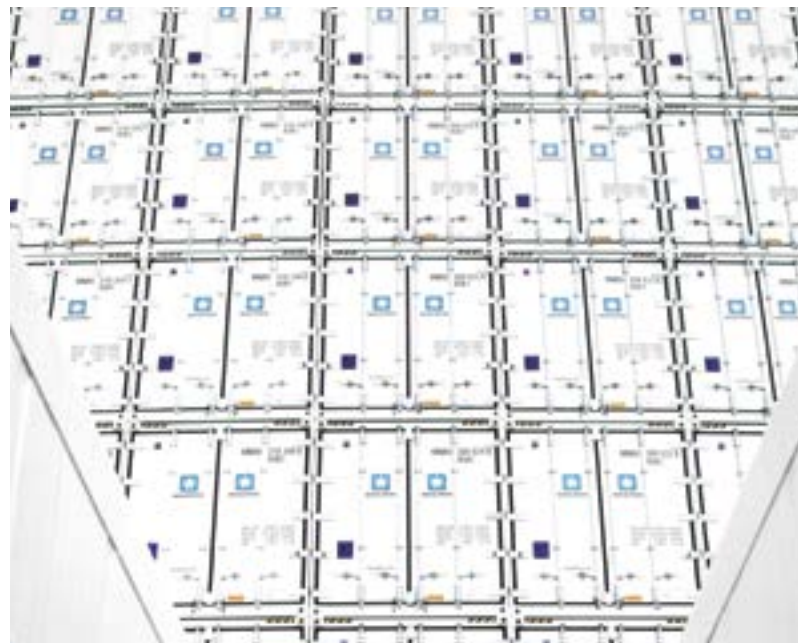
1,0 mia.
2017

UNDERLIGGENDE
OVERSKUD (USD)

38 mio.
2017

Maersk Container Industry havde en omsætning på 1,0 mia. USD (564 mio. USD), hvilket svarer til en vækst på 80%. Det underliggende overskud på 38 mio. USD (underskud på 53 mio. USD) var positivt påvirket af forbedret effektivitet for alle tre fabrikker, højere salgspriser på tørlastcontainere og betydeligt højere salgsmængder af både tørlast- og kølecontainere.

Med en stigende efterspørgsel efter både køle- og tørlastcontainere i 2017 har de to fabrikker i Qingdao og Dongguan i Kina produceret ved næsten fuld kapacitet med en volumenstigning på 90% sammenlignet med 2016. Rentabiliteten var betydeligt bedre end i 2016 på trods af skuffende salgsmængder på fabrikken i Chile samt højere råvarepriser.



SVITZER



Svitzer forbedrede både rentabiliteten og pengestrømmene.

OMSÆTNING
(USD)

659 mio.
2017

UNDERLIGGENDE
OVERSKUD (USD)

114 mio.
2017



Svitzer havde en omsætning på 659 mio. USD (642 mio. USD) og et underliggende overskud på 114 mio. USD (89 mio. USD) positivt påvirket af øgede bugseringsaktiviteter i Australien og Amerika, omkostningsreduktioner og optimering af porteføljen og flåden.

Pengestrømme fra driftsaktiviteter udgjorde 179 mio. USD (144 mio. USD), mens pengestrømme vedrørende anlægsinvesteringer på 96 mio. USD (192 mio. USD) gav en fri pengestrøm

på 83 mio. USD (minus 48 mio. USD).

Svitzer har optimeret sin eksisterende markedsportefølje ved at fokusere på vækst på udvalgte markeder som Argentina og Brasilien. Desuden er Svitzer ophørt med at operere på lokationer af mindre strategisk relevans, som eksempelvis i Montreal, Canada.

Større markedsandele i Europa og Australien og adgang til havne i Latinamerika samtidig med optimering af flåden har forbedret udnyttelsen og

rentabiliteten i havnebugsering i 2017.

Samlet set forblev omsætningen i terminalbugsering uændret, men afhændelsen af inaktive skibe og andre initiativer til reduktion af omkostninger, herunder reduktion af administrative omkostninger, forbedrede rentabiliteten.

Svitzers flåde steg med 13 skibe til 356 skibe med 339 ejede og 17 chartrede ved udgangen af 2017. I alt er 10 skibe på bestilling, og alle vil blive leveret i 2018.

OPHØRENDE AKTIVITETER

A.P. Møller - Mærsk eksekverede strategien om at udskille sine energiaktiviteter i 2017 med en aftale med Total S.A., hvor de erhverver Maersk Oil for 7.450 mio. USD i en kombineret aktie- og gældstransaktion, og med en aftale med A.P. Møller Holding om, at de erhverver Maersk Tankers for 1.171 mio. USD i en kontant transaktion. Maersk Tankers-transaktionen blev afsluttet i oktober, mens Maersk Oil-transaktionen forventes afsluttet i 1. kvartal 2018. Yderligere forventes strukturelle løsninger for Maersk Drilling og Maersk Supply Service at være på plads inden udgangen af 2018.

I koncernregnskabet er resultaterne for Maersk Oil, Maersk Drilling og Maersk Supply Service samt Maersk Tankers frem til aftalen blev afsluttet i oktober måned, klassificeret

under ophørende aktiviteter med et nettotab på 1,0 mia. USD (underskud på 1,4 mia. USD), negativt påvirket af nedskrivninger på i alt netto 2,2 mia. USD (2,7 mia. USD), som primært er relateret til Maersk Drilling og Maersk Tankers.

Pengestrømme fra driftsaktiviteter udgjorde 2,0 mia. USD (3,1 mia. USD), mens pengestrømme vedrørende anlægsinvesteringer udgjorde 1,8 mia. USD (2,3 mia. USD). Det giver en fri pengestrøm på 0,2 mia. USD (0,8 mia. USD) eksklusive det kontante provenu fra Maersk Tankers-transaktionen på 1,2 mia. USD.

De ophørende aktiviteter er vist i en særskilt linje i resultatopgørelsen, pengestrømsopgørelsen og balancen. Både resultatopgørelsen og pengestrømsopgørelsen er tilpasset i tidligere år, mens balancen ikke er tilpasset.





//

Vores historie med Mærsk er meget lang. Vi startede for mere end 20 år siden, og jeg var med, dengang vi indgik den første aftale. Så det var meget nemt at udvikle denne løsning med Maersk Line og Damco.

//

BRUNO THELLIER
Chief Technical Officer
i Kina for Decathlon

Stærkere sammen

Lasten fra mere end 40 containere fyldt med sportsartikler med tog fra Kina læsses af på Decathlon's lager i Dourges, Frankrig. Decathlon er kunde hos både Maersk Line og Damco, så toget var en naturlig løsning, hvor de to brands kunne samarbejde om at udvide deres udbud af tjenester.

Hold dig ajour

FINANSIEL KALENDER

2018	Kapitalmarkedsdag 20. februar	Offentliggørelse af delårsrapporter			14. november 3. kvartal
		17. maj 1. kvartal		17. august 2. kvartal	
Årlig generalforsamling 10. april 10.30 i Bella Centeret, København, Danmark		Udbytte 10. april Registreringsdato	11. april Eksklusivt udbytte	13. april Betaling af A- og B-aktier	2019

RAPPORTER



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

Årsrapporten 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 investor.maersk.com.

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 fulde forståelse af

A.P. Møller - Mærsk's resultater, finansielle stilling og forventninger til fremtiden. Årsmagasinet findes i en

trykt udgave på engelsk og dansk og i elektronisk form på maersk.com/yearinreview.

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 holder også regelmæssigt en **Kapitalmarkedsdag**.

Delårsrapporter, præsentationer og webcasts kan findes på Investor Relations website investor.maersk.com.

Bestyrelsen i A.P. Møller - Mærsk A/S fortsætter med at overveje "Anbefalinger for god selskabsledelse", der er fremsat af NASDAQ OMX Copenhagen.

Der findes yderligere god årlig information om selskabsledelse i det lovpligtige årsregnskab for selskabsledelse; jfr Regnskabslovens § 107, litra b, der dækker regnskabsperioden 1. januar til 31. december.

En verificeret **Sustainability Report** offentliggøres af

A.P. Møller - Mærsk, som omhandler de væsentlige udfordringer med hensyn til bæredygtighed. Vores Sustainability website maersk.com/business/sustainability giver yderligere oplysninger om FNs krav relateret til Global Compact og beskriver, hvordan A.P. Møller - Mærsk opfylder disse (Maersk COP) samt A.P. Møller - Mærsk's regnskabsprincipper for bæredygtighed.

Årsrapporten og Årsmagasinet indeholder udsagn om forventninger og fremtidige resultater for A.P. Møller - Mærsk. Sådanne udsagn er underlagt risici og usikkerheder. Forskellige faktorer, hvoraf mange er udenfor A.P. Møller - Mærsk's kontrol, kan medføre, at faktiske resultater og udviklinger afviger væsentligt fra de forventninger, der er indeholdt heri.

NYHEDER

Online



Maersk.com

Maersk.com/yearinreview

Maersk.com/press

Investor.maersk.com

Kontakt os



[Linkedin.com/Company/Maersk-Group](https://www.linkedin.com/company/maersk-group)



[Twitter.com/Maersk](https://twitter.com/Maersk)



[Facebook.com/MaerskGroup](https://www.facebook.com/MaerskGroup)



[Youtube.com/Maersk](https://www.youtube.com/Maersk)

Ansvarshavende chefredaktør

Mette Refshauge

Redaktør

Christine Drud von Haffner

Skrivende redaktør

Sam Cage

Kreativ redaktør

Erickson Enriquez

Finansiel redaktør

Finn Glismand

Design og layout

Radley Yeldar

Print

Denne publikation er trykt af Rosendahls,
et miljøcertificeret trykkeri, på Arctic Matt

Trykt i Danmark 2018

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

Tom Lindboe	omslag, s21, s30
Malcolm Green	s1
René Strandbygaard	s4
Ture Andersen	s7
Hamza Boukari	s8-9
Paul Dixon	s10-15, 19
Jesper Schwartz	s16-18, 22-25, 34-35, 40-45, 54-55
Christoph Börries	s26-29
Lillian Makokha	s32-33



A.P. Møller - Mærsk A/S
Esplanaden 50
DK-1098 København K
Tlf. +45 33 63 33 63
Virksomhedens CVR-nr. 22756214

www.maersk.com

ISBN: 978-87-998082-5-0