

2018/19

Årsmagasin



På vej mod en enklere verdenshandel

SAMARBEJDE FÅR VARERNE FREM

Globalt netværk gør moderne teknologi
tilgængelig for alle
Side 12

TEKNOLOGIDREJET VÆKST

Den digitale transformation tager fart
Side 14

KURS MOD EN BÆREDYGTIG FREMTID

Sådan skaber vi en bæredygtig fremtid for
transport og logistik
Side 16



MAERSK



Velkommen til Årsmagasinet 2018/19

Årsmagasinet beskriver den strategiske udvikling i A.P. Møller - Mærsk og vores vej mod at integrere containerlogistik på tværs af søtransport, havneservice og logistik på land og dermed forbinde og forenkle vores kunders forsyningskæder.

Magasinet beskriver, hvordan vi betjener vores kunder og fortæller historier om de mennesker, kompetencer og hardware, der holder verdenshandelen i bevægelse. De finansielle sider giver et overblik over vores resultater i 2018.

Årsmagasinet udgives i forbindelse med A.P. Møller - Mærsk's generalforsamling.

Udgivelsen er tilgængelig på maersk.com/yearinreview.

Hvert år rejser tusinder af afrikanere til Kina for at købe ind. Deres mange indkøb kræver containere, der kan transportere varerne retur. Efter sin opvækst i Østafrika fandt David Li (øverst til venstre) ud af, hvordan han kunne facilitere denne handel og gøre det til en forretning.

Indhold

VORES STRATEGI

04-07

Formandens beretning	4
Direktørens beretning	6

VORES VIRKSOMHED

8-11, 25



Forretningsmodellen	8
Hold dig ajour	25

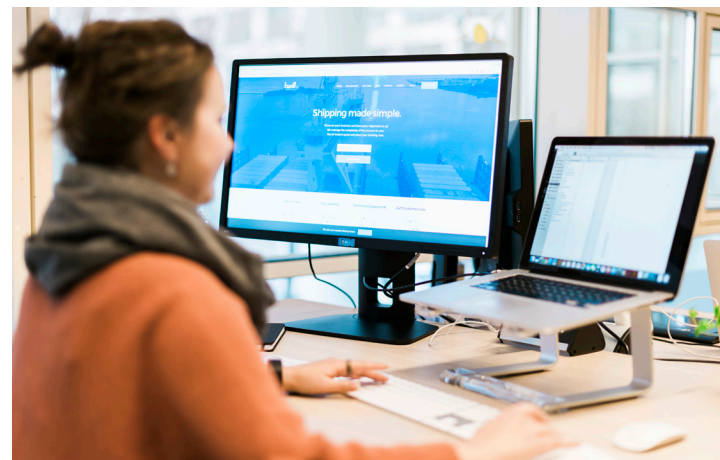
VORES HISTORIER

12-21



Det globale maskineri	12
-----------------------	----

14



Vækst via ny teknologi	14
Kurs mod en bæredygtig fremtid	16

18



Styr på bøunnerne og logistikken	18
Fundamentet for en transformation	20

COVER

Leda Mærsk tog en sjælden omvej gennem ikoniske Sydney Harbour, da Mærsk i september 2018 markerede 25-års jubilæum for sine aktiviteter i Australien.

ONLINE

Læs historierne
online på
**maersk.com/
yearinreview**

FOTOS

Josh Brookes-Allen: omslag, s16
Malcolm Green: velkomstsside
Ture Andersen: s5, 6
Tom Lindboe: s10, 23
Chris Steele-Perkins: s12
Colin Rinaker: s13
Twill: s14
Dzifa Manteau: s18, 19
Maersk Drilling: s20
Maersk Supply Service: s21
Jesper Schwartz: s22
Muhamad Imran Muhamad Marzuk: s23

VORES RESULTATER

11, 22-24



Nøgletal	11
Resultater i 2018	22

Ansvarshavende chefredaktør Mette Refshauge	Finansiell redaktør Finn Glismand	Print Denne publikation er trykt af Rosendahls, et miljøcertificeret trykkeri, på Årctic Matt.
Redaktør Juliane Lenzner	Skribenter Taylor Johnson Clarissa David	Årsmagasinet er oversat fra engelsk. Den engelske tekst er gældende ved tvivlsspørgsmål eller uoverensstemmelser med den engelske version.
Skrivende redaktør Jesper Toft Madsen	Grafiske designere Brigitte Suba Mechel Marcelo	
Kreativ redaktør Erickson Enriquez		



Vi bidrager til global vækst og velstand

FORMANDENS BERETNING

Jim Hagemann Snabe

Grundlaget for vækst og udvikling

I 2018 afsluttede vi arbejdet med at finde nye strukturelle løsninger for hovedparten af vores energirelaterede virksomheder, hvilket sikrer, at de fortsat kan udvikle sig og vokse under de nye ejere. Salget af Maersk Oil til olieselskabet Total S.A. blev gennemført i marts. Den nye ejer er økonomisk stærk og har langsigtede interesser i branchen. Danmark er centrum for Total S.A.'s aktiviteter i Nordsøen, hvilket giver et godt udgangspunkt for den fortsatte udvikling af Maersk Oils medarbejdere, ekspertise og aktiver og ikke mindst den danske del af Nordsøsoklen.

I august 2018 besluttede vi at forfølge en spaltning af A.P. Møller - Mærsk gennem en separat børsnotering af Maersk Drilling på Nasdaq Copenhagen i 2019, så vores aktionærer kan få del i den fortsatte udvikling af Maersk Drilling.

Maersk Drilling ejer og driver en flåde på 23 mobile offshore-boreplatforme, som er specialiseret i at arbejde under vanskelige forhold og på dybt vand og er kendt for at levere sikre og pålidelige boreydelser til nogle af verdens førende olie- og gasselskaber. Maersk Drilling er i kraft af sit fokus på sikkerhed, pålidelighed og omkostningseffektivitet den foretrukne leverandør blandt efterforsknings- og produktionsvirksomheder. Ledelsen i Maersk Drilling har ydet en bemærkelsesværdig indsats for at få selskabet til at fungere som en selvstændig virksomhed, og selskabet står derfor organisatorisk og økonomisk godt rustet til en børsnotering.

Maersk Supply Service gjorde fremskridt med sit frasalgsprogram og strategien om at udvide forretningen til nye markeder i 2018, og processen med at finde et nyt fremtidigt ejerskab fortsætter. Hvornår en løsning kan være på plads er imidlertid vanskeligt at forudsige på grund af de fortsatte udfordringer på kernemarkedet.

Forbedret kundeservice og merværdi for vores investorer er omdrejningspunktet i A.P. Møller - Mærsk transformation. Derudover er det vigtigt, at A.P. Møller - Mærsk bevarer sin stærke økonomiske position og kapitalstruktur, så selskabet kan foretage de investeringer, som transformationen kræver.

I 2018 faldt den rentebærende nettogæld med ca. 6 mia. USD til 8,7 mia. USD som følge af frie pengestrømme fra driften og provenuet fra separationen af Maersk Oil og Maersk Drilling.

Forenkling og digitalisering

Sideløbende med arbejdet med at separere de energirelaterede virksomheder har vi gjort fremskridt med at forbedre de grundlæggende vilkår i vores transport- og logistikforretning for at skabe rentabel vækst. I 2018 afsluttede vi integrationen af Hamburg Süd og øgede

omsætningen og markedsandelen betydeligt, hvilket yderligere styrker vores førerposition inden for containertransport.

Digitalisering spiller en vigtig rolle i både transformationen af A.P. Møller - Mærsk og transport- og logistikbranchen som helhed. I 2018 lancerede A.P. Møller - Mærsk en række innovative, digitale løsninger for at sikre en mere enkel forsyningskæde og håndtering af dokumenter samt øget gennemsigtighed. Med verdens største transport- og logistiknetværk er A.P. Møller - Mærsk godt positioneret til at føre an i den digitale transformation af branchen.

Sikkerhed og bæredygtig udvikling

Syv personer mistede på tragisk vis livet, mens de arbejdede for A.P. Møller - Mærsk i 2018, og deres efterladte har min dybeste medfølelse. Ulykker sker altid som følge af en række forskellige og forbundne hændelser, og bestyrelsen og ledelsen har besluttet at sætte et fornyet fokus på sikkerhed ved at iværksætte en lang række organisatoriske, driftsmæssige og kulturelle tiltag, der skal forhindre alvorlige ulykker og dødsfald fremover.

Shippingbranchen transporterer ca. 80 % af verdenshandelen og spiller derfor en vigtig rolle i arbejdet med at begrænse klimaforandringerne. Som førende i branchen har vi et ansvar for at bidrage til en lavere CO₂-udledning, og siden 2008 har vi reduceret vores relative CO₂-udledning med 41% i forhold til den transporterede fragtmængde. I december 2018 satte vi et mål om at gøre vores Ocean-segment CO₂-neutralt inden 2050.

Bestyrelsen glæder sig over ledelsens ambitionsniveau og indsats for at bidrage til en bæredygtig udvikling. Det gælder især arbejdet med at gøre logistik bæredygtig, målet om at bidrage til en halvering af det globale tab af fødevarer i transportkæden, vores positive effekt på at øge fordelene ved handel samt vores førerposition i at skabe positive forandringer i skibsophugningsindustrien.

Vi belønner den særlige indsats

Vi vil gerne belønne alle medarbejdere, herunder ledere, som yder en særlig indsats, skaber værdi for aktionærerne og arbejder på at realisere selskabets vision om at blive en integreret transport- og logistikvirksomhed.

Vores vederlagspolitik for ledelsen skal tiltrække, fastholde og motivere dygtige ledere, der kan realisere vores vision. I 2018 justerede vi vores kontant- og aktiebaserede incitamentsordninger for at sikre bedre sammenfald mellem ledelsens og aktionærernes interesser. Ordningerne er baseret på opfyldelsen af mål for samarbejde, fleksibilitet, kunde- og



“

A.P. Møller - Mærsk er som verdens største transportnetværk en vigtig brik i den globale handel, der forbinder leverandører og kunder over hele verden.

”

medarbejderfokus og individuelle resultater samt på opfyldelsen af økonomiske og strategiske mål, som skal sikre selskabets vækst og fremtid.

Næste skridt i transformationen

I 2019 fortsætter vores arbejde med at accelerere transformationen. Vi er overbeviste om, at selskabet har den strategi og de kompetencer, der skal til for at transformere selskabet og forbedre rentabiliteten i de kommende år.

A.P. Møller - Mærsk er som verdens største transportnetværk en vigtig brik i den globale handel, der forbinder leverandører og kunder over hele verden. Vi går forrest i transformationen af shippingbranchen og anvender digitale løsninger, der sikrer mindre komplekse og mere gennemsigtige forsyningskæder. Dermed er vi med til at forbedre og forenkle den globale handel, så den bliver mere tilgængelig og billigere for alle.

På vegne af bestyrelsen vil jeg gerne sige en stor tak til ledelsen og alle vores medarbejdere verden over for deres store engagement og indsats for at transformere selskabet. Det er deres loyalitet og fokus, der har givet os vores unikke position og danner grundlaget for vores fremtid. ■

Transformationen tager fart

DIREKTØRENS BERETNING

Søren Skou

Målet med transformationen af A.P. Møller - Mærsk er at sikre rentabel vækst. I de seneste to og et halvt år har vi gjort store fremskridt med at indfri vores ambitioner om vækst, men der er stadig behov for at forbedre rentabiliteten.

Vi er gået fra at være et konglomerat med selvstændige forretningsområder med egen bundlinje til at være ét selskab med én bundlinje, hvor kunden er i centrum for vores aktiviteter. Børsnoteringen af Maersk Drilling, som efter planen finder sted den 4. april 2019, markerer afslutningen på separationen af vores energivirksomheder og har en værdi på over 12 mia. USD.

Vi har opkøbt og integreret Hamburg Süd, hvilket både bidrager til konsolideringen i branchen og påvirker vores resultater positivt. Vores digitale transformation af forretningen er godt i gang og har ført til en række nye digitale kundeløsninger, optimering af vores drift og nye forretningsmuligheder.

Transformationen af A.P. Møller - Mærsk sker på et tidspunkt, hvor global søfragt er udfordret af svækkede markedsvilkår, og det har påvirket vores økonomiske resultater negativt. Vores forventninger til indtjeningen i begyndelsen af året blev ikke indfriet, primært som følge af stigende brændstofpriser. På trods af dette har vi formået at forbedre indtjeningen, og vi er nu tilbage på vækstsporet.

Siden 2016 er omsætningen i den fortsættende del af forretningen steget med

A.P. Møller - Mærsk



43% til 12 mia. USD, og alle segmenter har oplevet fremgang. I 2018 steg omsætningen med 26% sammenlignet med året før, og vores rentebærende nettogæld faldt betydeligt.

Integration og vækst

I 2018 tog vi endnu et stort skridt mod at blive ét selskab ved at etablere en ny global organisationsstruktur, der skal gøre det lettere for kunderne at handle med os. Den nye organisation trådte i kraft den 1. januar 2019. Vi har nu et salgsteam, et kundeserviceteam og en leveranceorganisation, som dækker segmenterne Ocean og Logistics & Services. Den nye struktur gør det muligt at styrke vores aktiviteter uden for søfragt og skaber bedre balance i vores forretningsmodel.

Vi har også etableret globale teams for vores supportfunktioner inden for IT og teknologi, økonomi, HR, jura, bæredygtighed, sikkerhed og kommunikation. Som ét team kan supportfunktionerne yde en mere sammenhængende og omfattende service med lavere omkostninger.

I første kvartal 2018 ændrede vi vores rapporteringsstruktur for at afspejle, at vi er ét selskab med én bundlinje.

I 2017 og 2018 opnåede vi besparelser på over 300 mio. USD ved at udnytte synergier på tværs af forretningsområderne og øge samarbejdet mellem Ocean-segmentet og gateway-terminalerne samt yderligere optimering af terminalerne, forbedret planlægning og udnyttelse af produktionskapaciteten.

Opkøbet af Hamburg Süd blev godkendt i december 2017, og i 2018 styrkede vi netværket og driften for at opnå synergier, samtidig med at vi fastholder to særskilte brands med hver deres produkter. Opkøbet har foruden netværks- og indkøbsmæssige fordele også gjort det muligt at optimere udnyttelsen af terminalerne. Siden opkøbet har vi opnået synergier for 420 mio. USD fra Hamburg Süd, og vi justerede derfor forventningerne hertil fra 350-400 mio. USD til mindst 500 mio. USD ved udgangen af 2019.

Forbedret kundeoplevelse både online og offline

A.P. Møller - Mærsk er desuden godt i gang med en teknologisk omstilling, der skal forbedre kundeoplevelsen og driften.

Inden for søfragt har vi indført selvbetjeningsløsninger, hvor kunderne selv kan indhente tilbud, bestille transport og finde dokumentation. Vi har længe haft et ønske om at gøre det lige så nemt at bestille en container, som det er at bestille en flybillet.

Med vores selvbetjeningsløsninger er vi nu et skridt tættere på målet, og maersk.com er i

dag en af verdens største business-to-business-sider med flere end 35.000 brugere og næsten 20.000 bestillinger om dagen. Vi arbejder løbende på at få en endnu bedre forståelse af vores kunders behov, så vi kan udvikle nye funktioner og produkter til hjemmesiden.

I 2018 forbedrede vi punktligheden i vores netværk. Dermed er A.P. Møller - Mærsk og Hamburg Süd igen blandt de punktligste selskaber i branchen, og vi arbejder løbende på at forbedre punktligheden yderligere. Indsatsen for at forbedre kundeoplevelsen har desuden resulteret i den højeste kundetilfredshed i Ocean-segmentet nogensinde.

Bedre vilkår i vores terminaler og produktion

Arbejdet med at forbedre vilkårene i vores terminaler og produktion har også båret frugt.

Volumen i vores gateway-terminaler er steget med 11%, hvilket er næsten tre gange højere end markedsvæksten. Hovedparten af fremgangen skyldes et tættere samarbejde med Ocean-segmentet, herunder Hamburg Süd, mens eksterne kunder også har bidraget til den højere vækst. Produktiviteten i de vigtigste havne er steget med 9,7% i forhold til 2017 og med i alt 23%, siden strategien blev søsat i 2016.

I 2018 valgte Maersk Container Industry at nedlægge produktionen af tørcontainere, hvilket førte til, at to ud af tre fabrikker lukkede. I stedet vil selskabet nu koncentrere sig om sine kernekompetencer inden for kølecontainere og om at imødekomme kundernes stadig mere komplekse behov inden for temperaturreguleret transport.

Ny tilgang til sikkerhed

Vores medarbejderes sikkerhed har højeste prioritet for selskabet og for mig personligt. I 2018 mistede syv personer livet i forbindelse med deres arbejde for A.P. Møller - Mærsk, og det berører alle i selskabet dybt. Medarbejdere i A.P. Møller - Mærsk skal kunne vende sikkert hjem til deres familier, når arbejdsdagen er ovre. De syv dødsfald i 2018 betyder, at vi vil arbejde endnu hårdere på at forbedre sikkerheden, så vi helt kan undgå fatale ulykker.

For at nå vores mål implementerer vi en ny tilgang til sikkerhed og en ny sikkerhedsorganisation. De nye initiativer fokuserer på tre nøgleområder, herunder ledelsesansvar, sikker drift og udviklingen af én sikkerhedskultur. Den nye tilgang bygger videre på vores eksisterende tiltag, og vi inddrager de mest udsatte teams for at sikre, at vi har de rette procedurer, der kan forhindre yderligere risici.

Fokus i 2019: Yderligere skub i transformationen

I de seneste 30 år har A.P. Møller - Mærsk været en af drivkræfterne bag branchens indsats for

at reducere omkostninger og nedbryde barrierer for global handel. Vi hjælper eksportører med at sælge deres produkter verden over og giver importører mulighed for at købe varer hos de mest konkurrencedygtige leverandører, uanset hvor i verden de befinder sig.

Global containerfragt er imidlertid stadig for kompleks og møder ikke i tilstrækkelig grad kundernes forventninger til pålidelighed. Vores ambition er at gøre handelen pålidelig, transparent og enkel. Det er kernen i vores vision om at blive den globale integrator af containerlogistik, som forbinder og forenkler vores kunders forsyningskæder. Vi vil fortsat udnytte de teknologiske muligheder i de dele af forretningen, som skaber mest værdi for kunden, og digital innovation er afgørende for at kunne tilbyde vores kunder enkle og integrerede løsninger.

Jeg vil gerne sige en stor tak for det store fokus og den flotte indsats, som alle 80.000 medarbejdere i A.P. Møller - Mærsk har ydet og fortsat yder i denne transformation.

I 2019 vil børsnoteringen af Maersk Drilling på Nasdaq Copenhagen stå højt på dagsordenen, og jeg er sikker på, at vi også vil finde den rette løsning for Maersk Supply Service. Jeg vil også gerne rette en varm tak til alle vores kolleger i energivirksomhederne, som har arbejdet utrætteligt trods vanskelige omstændigheder og usikkerhed om fremtiden.

I 2019 vil vi fortsat fokusere på at forbedre selskabets resultater og øge væksten i Logistics & Service-segmentet ved at udvide produktporteføljen. Vi fortsætter også arbejdet med den teknologiske omstilling og med at forbedre kundeoplevelsen inden for alle vores produkter, mens vi skaber ét selskab med én kultur. Processen fortsætter trods usikkerheden i det nuværende globale økonomiske klima.

2018 var et eksekveringsår i forhold til at skabe grundlaget for det nye A.P. Møller - Mærsk. I 2019 sætter vi yderligere skub i transformationen, så vi kan skabe langsigtet, rentabel vækst til gavn for alle vores kunder og aktionærer. ■

Søren Skou

Vi forbinder og forenkler verdenshandelen

A.P. Møller - Mærsk vision er at integrere containerlogistik på tværs af søfragt, havne og logistik på landjorden. Målet er at forbinde og forenkle vores kunders forsyningskæder.

A.P. Møller - Mærsk giver kunder mulighed for at handle og vokse på det globale marked.

Vi tilbyder kunderne produkter og services, der understøtter hele forsyningskæden, samt et effektivt og integreret netværk, der reducerer kompleksiteten i containerfragt og forbedrer kundeoplevelsen markant.

VORES YDELSER

A.P. Møller - Mærsk er aktiv inden for shipping, havne og terminaler, logistik og serviceydelser, som knytter sig til kerneforretningen. Aktiviteterne er opdelt i fire hovedsegmenter.



OCEAN

Maersks aktiviteter på havet sammen med Hamburg Süd og strategiske omladningshubs under APM Terminals.



LOGISTICS & SERVICES

Logistik og supply chain management, containerydelser på land, intermodale transportaktiviteter, finansieringsydelser og spedition.



TERMINALS & TOWAGE

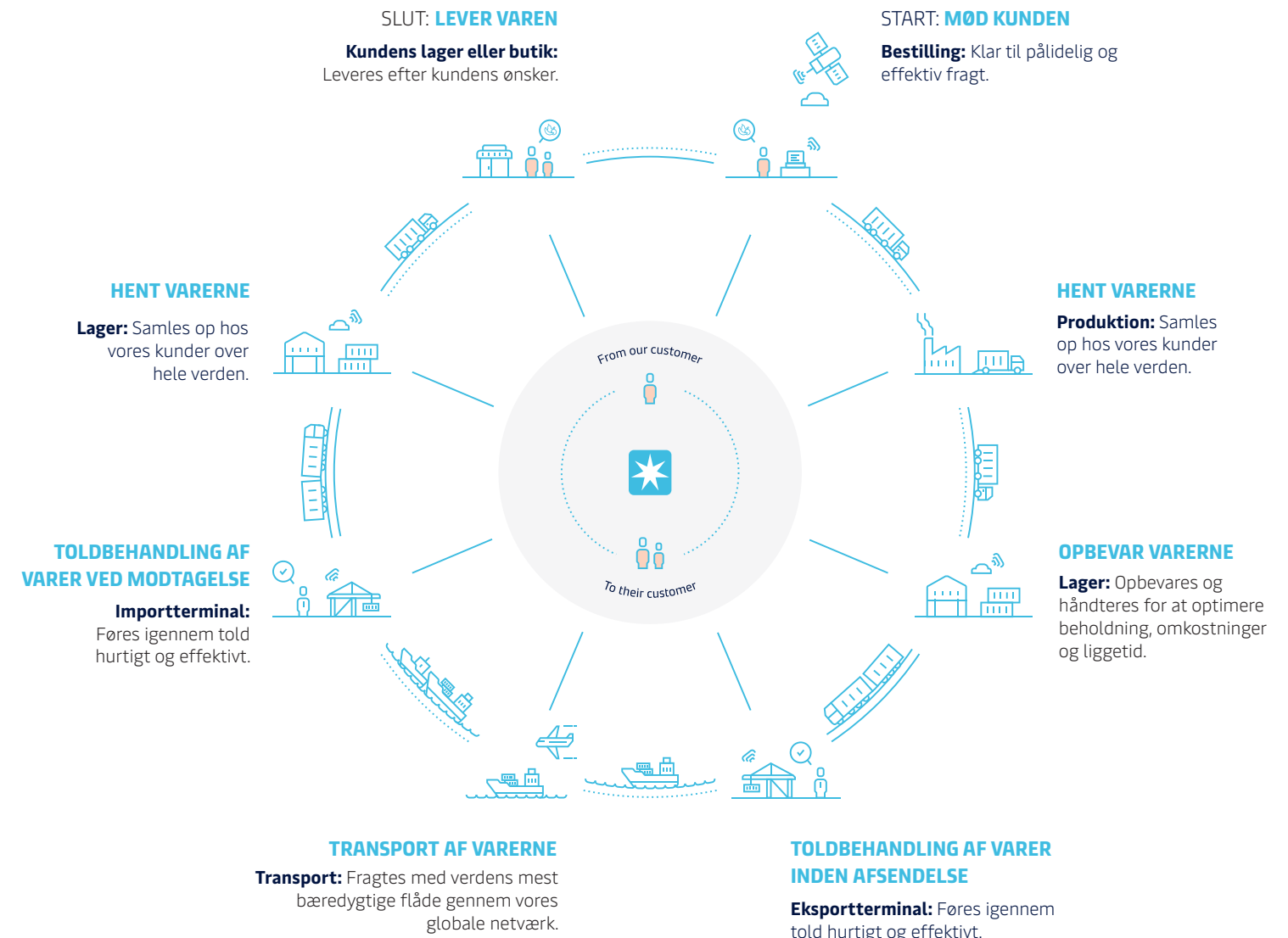
Gateway-terminaler med landbaserede aktiviteter samt bjærgnings- og bugseringstjenester under Svitser.



MANUFACTURING & OTHERS

Kølecontaineraktiviteter i Maersk Container Industry, der i januar 2019 besluttede at trække sig helt ud af tørcontainermarkedet, samt andre aktiviteter.

VORES VIRKSOMHED





SIKKERHED
Vores medarbejderes sikkerhed har været en grundlæggende værdi i de mere end 100 år, vi har drevet virksomhed.
I 2018 tog vi væsentlige skridt for at styrke vores arbejde med sikkerhed endnu mere. Selv om vi gennem de seneste ti år løbende har forbedret sikkerheden, har vi ikke været i stand til at eliminere alle alvorlige ulykker, herunder antallet

af dødsfald relateret til vores aktiviteter. I 2018 oplevede vi syv dødsfald, hvilket er dybt tragisk. Fremover vil vi derfor øge vores fokus på forholdsregler og operationelle tiltag, som kan forhindre, at ulykker får livsændrende følger eller fatale udfald. Vi vil også gentænke vores indsats for at sikre, at sikkerhed integreres på tværs af hele organisationen og omfatter alle medarbejdere og forretningsprocesser.

BÆREDYGTIGHED
Vores mål er, at alle vores procedurer er sikre, ansvarlige og gennemsigtige i overensstemmelse med vores kerneværdier og principperne i FN's Global Compact om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorruption. Derfor arbejder vi systematisk på at reducere de negative og fremme de positive konsekvenser for mennesker, samfund og miljø. Målet er at være en del af løsningen på de globale udfordringer og skabe værdi for samfundet og for Mærsk ved at udnytte vores virksomhed til at nå globale bæredygtigheds mål gennem innovation, investering og samarbejde.
Yderligere oplysninger om sikkerhed og bæredygtighed kan findes i vores Sustainability Report 2018.

DEDIKEREDE MEDARBEJDERE
Vi er mangfoldige i vores forretninger, i de lande, hvor vi opererer, og i forhold til de mange mennesker, vi beskæftiger. Det er en stor styrke, og med vores globale rækkevidde 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, når de hjælper vores kunder med at optimere deres forsyningskæder og realisere deres forretningsmæssige ambitioner. Og det er vores job at sikre, at mennesker med den rette kombination af erfaring, energi og ambitioner får mulighed for at 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 været omdrejningspunkt for virksomhedens udvikling gennem mere end 100 år.



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



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



RETSKAFFENHED
Vi står ved vores ord

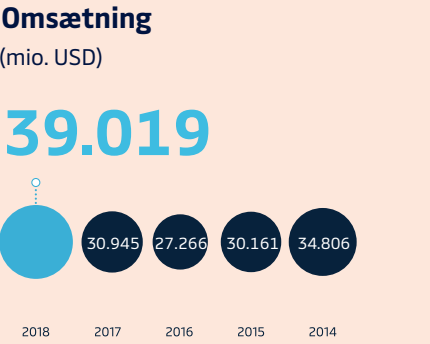


MEDARBEJDERNE
De rigtige omgivelser for de rette mennesker

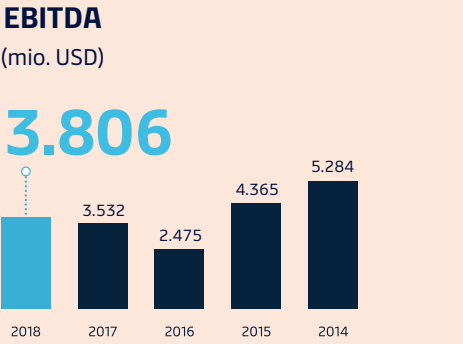


VORT NAVN
Summen af vores værdier: At arbejde engageret på at gøre det bedre

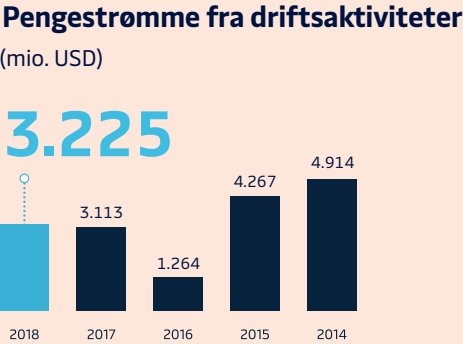
Nøgletal



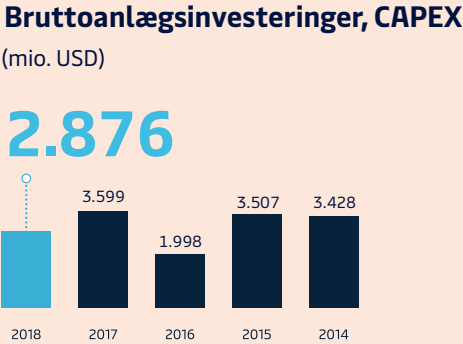
Omsætningen steg med 8,1 mia. USD med en fremgang på 29% i Ocean, hvilket primært skyldtes købet af Hamburg Süd. De øvrige segmenter præsterede en øget volumen og et højere aktivitetsniveau med en omsætningsstigning på 8,4% i Terminals & Towage, 5,4% i Logistics & Services og 51% i Manufacturing & Others.



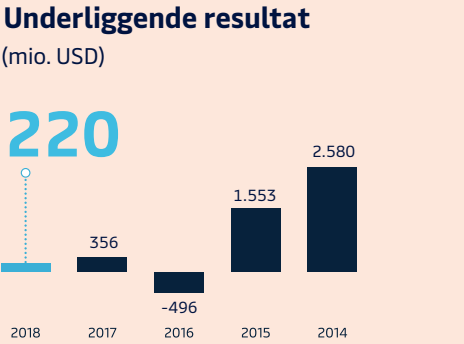
EBITDA voksede ikke i takt med stigningen i omsætningen på 8,1 mia. USD. Købet i Ocean af Hamburg Süd havde en positiv effekt på EBITDA, som dog delvist blev modsvaret af en stigning på 32% i den gennemsnitlige bunkerpris. Dette blev ikke fuldt ud opvejet af højere fragtrater, hvilket samlet resulterede i en beskeden stigning i EBITDA på 230 mio. USD. EBITDA i Terminals & Towage steg med 139 mio. USD, mens Logistics & Services og Manufacturing & Others oplevede et fald på henholdsvis 41 mio. USD og 114 mio. USD.



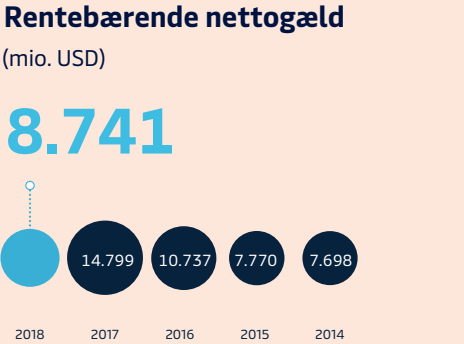
Pengestrømme fra driftsaktiviteter udgjorde 3,2 mia. USD, svarende til en cash conversion på 85% (88%) drevet af en stigning i EBITDA på 274 mio. USD men delvist modsvaret af højere skattebetalinger. Afskaffelsen af eksportmomsordningen i Danmark havde en negativ engangseffekt på 200 mio. USD. Korrigeret for engangseffekten ville cash conversion have været på over 90%.



Kapitaldisciplinen er afspejlet i bruttoanlægsinvesteringerne (CAPEX) på 2,9 mia. USD svarende til de udmeldte forventninger på ca. 3 mia. USD, primært vedrørende skibe bestilt i tidligere år samt containere i Ocean og udviklingsprojekter i Terminals & Towage. Den fri pengestrøm i årets løb (pengestrømme fra driftsaktiviteter fratrasket CAPEX) var positiv med 349 mio. USD.



Det underliggende overskud for fortsættende aktiviteter efter finansielle poster og skat var på 220 mio. USD (356 mio. USD), hvilket er i overensstemmelse med den senest udmeldte forventning til 2018 om et positivt underliggende resultat. Resultatet for de fortsættende aktiviteter blev et underskud på 148 mio. USD (underskud på 194 mio. USD).



Den rentebærende nettogæld faldt med 6,1 mia. USD. Den fri pengestrøm udgjorde 4,2 mia. USD (negativ 2,8 mia. USD) og var positivt påvirket af et kontantproveneru fra Maersk Oil-transaktionen på 2,0 mia. USD, salget af aktier i Total S.A. på 3,0 mia. USD, kontantproveneru fra udskillelsen af Maersk Drilling på 1,2 mia. USD og positive pengestrømme fra driften i årets løb, der delvist blev modsvaret af CAPEX og udbyttebetalinger.



HP Inc. og A.P. Møller - Mærsk har i snart ti år samarbejdet om at skabe en sammenhængende global forsyningskæde, der gør HP's produkter og ydelser tilgængelige for mennesker i hele verden – hurtigt, effektivt og konkurrencedygtigt.

📍 Af Jesper Toft Madsen

Uanset om du læser denne artikel på din laptop, tablet eller i et magasin, har HP sandsynligvis haft en finger med i spillet.

HP er som global teknologivirksomhed kendt som en af verdens førende inden for PC'er og printere, men få ved måske, hvad det kræver at gøre produkterne tilgængelige og prisvenlige for forbrugere og virksomheder over hele verden.

Transport og logistik er som et mekanisk urværk, der får verdenshandelen til at tikke. Det globale maskineri sikrer, at producenter og leverandører kan få deres produkter ud til forbrugerne – hurtigt, effektivt og til tiden. At transportere et produkt fra A til B er mere komplekst, end det lyder, og der er mange tandhjul og led, der skal spille sammen. Når ting er i bevægelse, opstår energien – som i urværket.

Af samme grund har HP siden 2010 arbejdet tæt sammen med Mærsk for at optimere sin forsyningskæde.

"HP og Mærsk har haft et godt og tillidsfuldt samarbejde i mange år," siger Rod DeGesero, der er Global Director for Procurement & Partner Management i HP Inc., og fortsætter:

"Mærsk står for den globale transport af

vores produkter – fra Asien til USA, fra Asien til Europa og Latinamerika. Udfordringen for HP er at få produkterne hurtigt og effektivt ud til kunderne, så de ikke optager lagerplads. Mærsk hjælper os med at løse opgaven via sit fleksible distributionsnetværk i USA, og vi mener, det er afgørende for vores succes."

Forsyningskæden som konkurrencefordel

HP's vision er at skabe teknologi, der gør livet bedre for alle, overalt – for alle mennesker, alle organisationer og i alle samfund globalt. For at nå dette mål i en branche med knivskarp konkurrence kræver det markedets mest effektive globale forsyningskæde.

"Vi er nødt til at have den rette mængde varer tilgængelig på det rette sted og tidspunkt for, at vi kan gøre det hele hurtigere, bedre og billigere. Mærsk giver os global rækkevidde og kan agere som vores partner, der hjælper med at få varerne hurtigt og sikkert frem med færre overleveringer og mindre kompleksitet," siger Rod DeGesero.

Mærsk leverer shippingydelser og supply chain management til HP på tværs af seks

kontinenter med dedikerede HP teams i mindst 16 lande. Mærsk eksperter rådgiver i alt fra søfragt, vejtransport og lagerstyring til toldbehandling, luftfragt og kontrolcentre, der styrer varernes vej gennem forsyningskæden fra start til slut. Sidstnævnte sikrer bl.a. øget omkostningseffektivitet og mulighed for offshore-support og giver HP et indblik i, hvor de kan optimere og forbedre processen.

Ifølge Rod DeGesero er Mærsk gået fra at være leverandør til samarbejdspartner. Førhen bestilte HP blot plads på et skib og hentede containeren uden at involvere Mærsk yderligere, men nu er Mærsk med hele vejen – fra containeren forlader havnen i Kina, til den er klar til afhentning i USA eller Europa.

"Denne løsning har virkelig styrket vores forsyningskæde," siger Rod DeGesero.

Værdien af global integration

Mærsk vision er at blive den globale integrator af containerlogistik, der forbinder og forenkler kundernes forsyningskæder. Samarbejdet med HP er et eksempel på, hvordan denne vision kan realiseres, fortæller Randy Wheeler, der er Mærsk Global Key Client Director for HP.

"Samarbejdet viser, hvordan vi som betroet samarbejdspartner skaber reel værdi for vores

kunder. HP har måske ikke altid brug for alle de ydelser, vi kan tilbyde, men det giver dem tryghed at vide, at vi har kapaciteten og netværket til at hjælpe dem med at optimere deres aktiviteter globalt," siger Randy Wheeler.

Som global integrator tager Mærsk det fulde ansvar for de integrerede ydelser, virksomheden leverer til sine kunder, bl.a. ved at håndtere de kritiske dele i leveringsnetværket og integrere datastrømme på tværs af værdikæden.

Ifølge Rod DeGesero kan samarbejdet mellem de to selskaber potentielt sikre en fuldt optimeret forsyningskæde, der i sandhed fungerer så pålideligt som et schweizerur til gavn for HP's forretning, kunderne og verdenshandelen.

"Vi mener, at det er muligt at optimere processen yderligere og få vores produkter ind og ud på under 24 timer. Jeg sætter stor pris på samarbejdet med Mærsk, fordi de har evnerne og potentialet til at integrere og samle alle løsningerne for os," siger Rod DeGesero, og tilføjer:

"Sammen finder vi løsninger på de udfordringer, som vores forretning står overfor."

Mærsk vil fremover arbejde på at gøre HP's forsyningskæde endnu mere integreret og ruste den til fremtidens digitalisering. ■



HP OG MÆRSK

Mærsk og HP har siden 2010 arbejdet på at skabe mere effektive forsyningskæder gennem omladningsprogrammer og fleksibel distribution (cross-docking) i USA, øget søtransport, supply chain management, lagerstyring og transport over hele verden. HP har på denne måde reduceret driftsomkostningerne og forbedret kundeoplevelsen og er sammen med Mærsk nu i gang med at se på mulighederne for at digitalisere de globale forsyningskæder.

“

Mærsk giver os *global rækkevidde* og kan agere som vores partner, der hjælper med at få varerne *hurtigt og sikkert* frem med færre overleveringer og mindre kompleksitet.

”

Rod DeGesero

Global Director for Procurement & Partner Management at HP Inc.

ONLINE



Se video på
maersk.com/yearinreview

"

Idéen med Twill er at hjælpe små og mellemstore virksomheder med at realisere deres *fulde vækstpotentiale* ved at reducere kompleksiteten i global handel.

"

Troels Støvring

CEO i Twill - a Maersk innovation

Vækst via ny teknologi

A.P. Møller - Mærsk har søsat en række innovative digitale løsninger, der vokser og udgør vigtige elementer i virksomhedens vækstambition. En del af Mærskes store transformation handler om en teknologisk omstilling, der skal forbedre kundeoplevelsen og effektiviteten.

📌 Af Clarissa David & Jesper Toft Madsen

Digital innovation er afgørende for at give kunderne en god og sammenhængende oplevelse fra start til slut. Der er allerede blevet taget godt imod to af Mærskes nye løsninger, Trade Finance og Twill, som spiller væsentlige roller i at realisere virksomhedens vækstpotentiale.

Begge løsninger er resultatet af en proces, hvor virksomheden udvikler og afprøver produkter og tjenester i samarbejde med kunderne, og det er med til at forbedre deres oplevelse hos Mærsk.

Sikrer nem adgang til finansiering

Ifølge Verdenshandelsorganisationen (WTO) er adgang til finansiering den næststørste barriere for global handel efter infrastruktur. For at nedbryde barrieren har Mærsk lanceret Trade Finance, som er en enkel digital løsning, der skal hjælpe importører og eksportører med deres finansieringsbehov.

Trade Finance er siden det første pilotforsøg i 2015 vokset kraftigt og anvendes nu i seks lande fordelt på tre kontinenter.

"Væksten har været eksponentiel, og vi har undervejs fået langt større viden om vores kunder og deres behov. Den viden skal vi nu bruge til at sætte yderligere skub i transformationen og væksten," siger Vipul Sardana, Global Head of Trade Finance.

Målet er at hjælpe kundernes forretninger med at vokse, f.eks. ved at udvikle finansielle løsninger til små og mellemstore virksomheder og ved at integrere Trade Finance i Mærskes serviceydelser og på den måde skabe øget omsætning.

Nedbryder handelsbarrierer

Mærskes digitale shippingplatform, Twill, vinder i lighed med Trade Finance også frem på markedet. Twill giver kunderne mulighed for at bestille, administrere og overvåge deres fragtforsendelser med få klik, hvilket især reducerer handelsbarriererne for små og mellemstore virksomheder.

Twill blev lanceret i april 2017 og blev i første omgang brugt til at administrere forsendelser mellem Kina og Storbritannien, men er nu aktiv i 27 lande. Løsningen udvikles i tæt samarbejde med kunderne, hvilket har sikret en støt stigende månedlig vækst.

"Idéen med Twill er at hjælpe små og mellemstore virksomheder med at realisere deres fulde vækstpotentiale ved at reducere kompleksiteten i global handel. Det handler om at være fleksibel og skabe onlineløsninger sammen med kunderne, så de får fuld adgang til det globale marked," fortæller Twills CEO, Troels Støvring.

Omkring 90% af transaktionerne i Twill omfatter mere end søtransport fra havn til havn, bl.a. toldbehandling og vejtransport.

"Vores mål er at gøre platformen til et sted, hvor små og mellemstore virksomheder kan få dækket alle deres logistik- og forsyningskædebehov," tilføjer Troels Støvring.

Ny teknologi som katalysator for vækst

Siden november 2018 har Mærskes kunder kunnet gå ind på maersk.com og få real time-information om ruter, materiel og ressourcer, indsende en fragtforspørgsel og straks efter modtage en bekræftelse på, at transporten er bestilt.

Mærsk er de første inden for shipping, som tilbyder den form for selvbetjening og øjeblikkelig adgang, og den nye platform håndterer i dag i gennemsnit 800 bestillinger om dagen.

"Selvbetjening er blot en del af en hel pakke af nye teknologier hos Mærsk, som ikke kun gavner kunder og medarbejdere, men også forretningen," siger Mærskes Chief Information & Technology Officer, Adam Banks.

"

Væksten har været eksponentiel, og vi har undervejs fået langt større viden om vores kunder og deres behov. Den viden skal vi nu bruge til at sætte yderligere skub i transformationen og væksten.

"

Vipul Sardana

Global Head, Trade Finance, Mærsk

For at realisere Mærskes vækstpotentiale investerer virksomheden i IT-kompetencer og fremtidssikret teknologisk infrastruktur, som kan understøtte transformationen.

Kunderne nyder allerede nu godt af en enklere og mere transparent bestillingsproces, og Mærskes medarbejdere kan også se frem til lettere arbejdsgange med færre og mere standardiserede applikationer, større datasikkerhed og lettere samarbejde.

Mærsk er dermed godt i gang med at implementere den del af strategien, som handler om at udnytte digitale teknologier til at forbedre og skabe sammenhæng i kundernes oplevelse fra ende til anden. ■

BRANCHESAMARBEJDE SKAL ØGE EFFEKTIVITETEN

Mærsk har sammen med CIOs fra fire andre store shippingvirksomheder etableret en brancheorganisation med fokus på digitalisering og standardisering af IT i shippingbranchen. De aftalte tiltag betyder øget effektivitet for terminaler og havnemyndigheder og mindre bureaukrati for kunderne.

Digitale løsninger skaber værdi for kunderne og forretningen

Connected Vessel

Projektet Connected Vessel skal optimere flådens teknologi for at reducere bunkeromkostningerne, optimere processer og fremtidssikre IT på skibene. Både til lands og til vands får medarbejderne adgang til de samme real time-data om f.eks. bunkerforbrug og havneophold, så de proaktivt kan lave forbedringer som et samlet team. Dataene er også med til at forbedre havnedriften og reducerer desuden ventetid i havnene og antallet af ændringer i sidste øjeblik.

Remote Container Management (RCM)

Efter den vellykkede lancering af RCM, hvor kunderne kan overvåge deres kølecontainere undervejs, er Mærskes digitale team nu i gang med at teste RCM 2.0, som efter planen lanceres i 2019 i et nyt og forbedret design. RCM 2.0 har en virtuel assistent ved navn Kaptajn Peter, som forsyner kunderne med fragtinformation under hele rejsen.

Value Protect

Value Protect er en løsning, som sikrer udvidet ansvarsdækning for containerkunder. Løsningen dækker alle typer tørfragt og udvalgte typer kølefragt, herunder hændelser, som ikke er omfattet af de almindelige transportvilkår, f.eks. fragttab eller -skader som følge af brand, ulykker, tyveri, naturkatastrofer og cyberhændelser.

Sekstant®

Sekstant® er et globalt og prisvenligt system til digitalisering af kølecontainere, der sikrer containeroperatørerne gennemsigtighed og præcise data under hele containerens rejse. Sekstant® vil efter planen blive implementeret i 2019.

"

Jeg ser Mærskes nye kommercielle organisation som en god mulighed for at hjælpe kunden, da jeg kan træffe beslutninger ud fra mit kendskab til produktet, virksomheden og de seneste udviklinger i handelen.

"

Styr på bønnerne og logistikken

NAVN: ANTONIO FOLI

STILLING: EQUIPMENT MANAGER

BOPÆL: TEMA, GHANA

FAMILIE: GIFT MED BENEDICTA OG HAR TO SØNNER OG EN DATTER

INTERESSER: FODBOLD, VANDRETURE OG DJ

Når kundernes logistikbehov skal opfyldes, kræver det dygtige medarbejdere, der kan træffe de rette beslutninger på de rette tidspunkter. En af dem er Antonio Foli, hvis indgående kendskab til kakaobønner vækker tillid hos verdens største eksportør af kvalitetskakao.

📍 Af Taylor Johnson

Telefonen ringer. Det er Cocoa Marketing Company, en af Safmarines største kunder i Ghana, som vil bestille en desinficeret container til kakaobønner. Antonio Foli ved præcis, hvilken container der er brug for til denne type kakaobønne, og om den er til rådighed. Men arbejdet med at finde den rigtige container stopper ikke her, for bestemmelsesstedet er også vigtigt.

Antonio Foli bliver hurtigt klar over, at processen er yderst tidskrævende, og det bliver nødvendigt at kommunikere mere med kunden.

"Kakaobønner er skrøbelige. De kræver omhu og et stort kendskab til bønnernes egenskaber. Den ekstra indsats, jeg yder i kommunikationen med kunden, har været vital for vores samarbejde," siger Antonio Foli.

Enklere samarbejde

Evnen til at sætte kundens behov i centrum er afgørende for at blive en meget kundeorienteret virksomhed. I 2018 offentliggjorde Mærsk sine planer om at gå til markedet som én salgsorganisation ved at integrere Maersk Lines ocean-produkter med Damcos supply chain management og værdiskabende ydelser. Det gør det lettere for kunderne at handle med Mærsk og giver dem samtidig flere produkter og ydelser at vælge imellem. Den nye organisation giver desuden medarbejdere som Antonio Foli mandat til at træffe vigtige beslutninger for kunderne.

"De medarbejdere, der er tættest på kunderne, kender deres behov bedst, og derfor tager vi nu

flere beslutninger regionalt og lokalt," siger Vincent Clerc, Chief Commercial Officer i Mærsk.

Hjælper kunderne med at vokse

Antonio Foli er Equipment Manager hos Safmarine, som er et af Mærskes rederier, der håndterer handel til og fra nye markeder i Afrika og det vestlige Centralasien. Han vidste, at usikkerhed om containernes destination kunne medføre ekstraomkostninger for både kunden og Mærsk. Med kakaobønnernes unikke behov in mente følte han sig forpligtet til at optimere hele forsyningskæden fra start til slut.

"Mit primære fokus er at løse de udfordringer, som Cocoa Marketing Company står overfor og opfylde deres behov. Det kan jeg ikke gøre uden at sætte mig ind i produktet," siger Antonio Foli.

Gennem planlægning og samarbejde hjalp Antonio Foli sin kunde med at forbedre processen og det førte til vækst i kundens forretning. I dag fortsætter han med at yde en ekstra indsats for at forstå både kakaobønnernes særlige kendetegn og kundens forretning.

"For at opfylde kundernes behov er jeg nødt til at kunne træffe hurtige beslutninger. Hvis en sending kakaobønner befinder sig i den forkerte container, skal den pakkes om, og det koster både tid og penge," fortæller Antonio Foli.

Lokal indsigt forbedrer kundeoplevelsen

Kendskab til lokale behov er vigtigt for at sikre en god kundeoplevelse. Antonio Folis udvidede mandat til at træffe beslutninger lokalt og udnytte den gode kunderelation er med til at nedbryde barrierer.

"Engagement er nøglen til det gode samarbejde, jeg har med Cocoa Marketing Company. Hvis der ikke er styr på logistikken, kan jeg ikke imødekomme kundens behov, og der er fare for at miste kontrollen over produktet," forklarer Antonio Foli.

I 2018 forbedrede Mærsk punktigheden i sit netværk, og det løbende arbejde med at forbedre kundeoplevelsen har resulteret i den højeste kundetilfredshed nogensinde blandt Ocean-kunder.

Ved at tage ansvar for hele processen og de kritiske dele i leveringsnetværket viser Antonio Foli, hvor vigtigt engagement og lokalkendskab er for at kunne forbedre kundetilfredsheden yderligere.

Bidrager til vækst

I Ghana håber Safmarine at afskibe rekordmange kakaobønner i 2019, og Antonio Foli er overbevist om, at hans indsigt kan gøre en stor forskel for kunden og forretningen. Ved bl.a. at holde styr på, hvor mange kakaobønner og containere der desinficeres hver uge, kan han



straks stille en ledig container til rådighed, når behovet opstår.

"Jeg ser Mærskes nye kommercielle organisation som en god mulighed for at hjælpe kunden, da jeg kan træffe beslutninger ud fra mit kendskab til produktet, virksomheden og de seneste udviklinger i handelen," siger Antonio Foli.

Hans beslutsomhed, fleksibilitet og øje for detaljen er et fint eksempel på, hvad en god kundeoplevelse består af. Dygtige medarbejdere, der kan tage ansvar for den gode oplevelse, udgør således en del af det fundament, der skal skabe vækst for kunderne og gøre Mærsk til den globale integrator af containerlogistik. ■

MÆRSKS NYE KOMMERCIELLE ORGANISATION GAVNER KUNDERNE OG GIVER ANSVAR TIL MEDARBEJDERNE

Den enklere kommercielle organisation gør det lettere for kunderne at handle med Mærsk, da det giver dem én indgang for ocean-produkter, supply chain management og værdiskabende ydelser.

Medarbejderne er nu en del af en integreret organisation – fra ledelse, salg og marketing til produkter og kundeoplevelse. Det kommercielle team er mere decentraliseret og giver dermed de medarbejdere, der er tættest på kunden, mulighed for at træffe de rette beslutninger, hvilket samtidig skaber nye karriere- og udviklingsmuligheder.

Fundamentet for en transformation



I 2018 afsluttede A.P. Møller - Mærsk arbejdet med at finde nye ejerstrukturer for hovedparten af sine olie- og olierelaterede virksomheder, så de fortsat kan udvikle sig og vokse. Separationen lægger samtidig fundamentet for transformationen af A.P. Møller - Mærsk.

📍 Af Jesper Toft Madsen

A.P. Møller - Mærsk

ENERGY

Nye strukturelle løsninger

APMH Invest, som er et datterselskab af A.P. Møller Holding, købte **Maersk Tankers** i oktober 2017, og selskabet fik dermed en økonomisk solid ejer med et stort branchekendskab.

Olieselskabet Total S.A. købte **Maersk Oil** i august 2017, og transaktionen blev gennemført i marts 2018. Total S.A. er en stærk ejer med investeringsinteresse i industrien og har gjort Danmark til centrum for sine aktiviteter i Nordsøen. Dette giver et godt udgangspunkt for den fortsatte udvikling af Maersk Oil, selskabets medarbejdere og ikke mindst for den danske del af Nordsøsoklen.

Maersk Supply Service gjorde strategiske fremskridt i 2018 ved at sprede sine aktiviteter til nye markeder. Selskabet har afsluttet sit flådefornyelsesprogram, der blev lanceret i 2016, og heraf er 23 skibe frasolgt og ti nye leveret. Arbejdet med at finde en strukturel løsning til selskabet udestår stadig.

"For mig og mine kolleger i Energy-divisionen har det været en både spændende og udfordrende proces. Vi har afsluttet hovedparten af separationen med et meget tilfredsstillende resultat. Jeg skylder mine kolleger i de olie- og olierelaterede virksomheder en stor tak for deres utrættelige indsats og bidrag," siger Claus V. Hemmingsen, Vice CEO i A.P. Møller - Mærsk og formand for bestyrelsen i Maersk Drilling.



Årsmagasinet 2018/19

Efter at have fundet nye ejerstrukturer for tre ud af fire olie- og olierelaterede virksomheder har A.P. Møller - Mærsk nået en milepæl i sin strategi om at blive en fokuseret og integreret transport- og logistikvirksomhed.

Bestyrelsens beslutning om at foretage en spaltning af A.P. Møller - Mærsk og børsnotere Maersk Drilling som et selvstændigt selskab på Nasdaq Copenhagen giver aktionærerne i

A.P. Møller - Mærsk mulighed for at få del i den fremtidige værdiskabelse i Maersk Drilling.

Såfremt aktionærerne godkender spaltningen på A.P. Møller - Mærsk generalforsamling den 2. april 2019, forventes første handelsdag for Maersk Drilling-aktien at blive den 4. april 2019.

"Maersk Drilling er blandt de førende på sit felt i kraft af sit gode ry, høje sikkerhed og en flåde, der er blandt de yngste og mest avancerede i offshoreborebranchen," siger Claus V. Hemmingsen, Vice CEO i A.P. Møller - Mærsk og formand for bestyrelsen i Maersk Drilling, og fortsætter:

"Spaltningen vil skabe et børsnoteret, offshoreboreselskab med hovedkvarter i Danmark, som har en klar investeringsprofil og langsigtede udviklingsmuligheder. Som et globalt førende offshoreboreselskab er Maersk Drilling i en stærk position til at drage fordel af denne mulighed og skabe værdi for både sine kunder og investorer."

Transformation af branchen

I 2016 tog A.P. Møller - Mærsk en strategisk beslutning om at gå fra at være et konglomerat til at fokusere på transport og logistik. Beslutningen bringer på mange måder selskabet tilbage til sine rødder, men har samtidig til formål at transformere store dele af transport- og logistikbranchen og gøre Mærsk til verdens førende globale integrator af containerlogistik.

Det blev derfor besluttet at finde nye ejerstrukturer for de fire olie- og olierelaterede virksomheder Maersk Oil, Maersk Drilling, Maersk Tankers og Maersk Supply Service. Selskaberne blev placeret i Energy-divisionen under Vice CEO Claus V. Hemmingsen med ansvaret for separationsprocessen og for at finde nye ejerstrukturer, der kan sikre selskabernes fortsatte vækst og udvikling uden for A.P. Møller - Mærsk.

"Med børsnoteringen af Maersk Drilling har vi separeret hovedparten af vores olie- og olierelaterede virksomheder til en samlet værdi af over 12 mia. USD, og vi kan nu koncentrere os om at blive den globale integrator af containerlogistik," siger Søren Skou, CEO i A.P. Møller - Mærsk, og fortsætter:

"Jeg vil gerne sige en stor tak til alle vores medarbejdere i de olie- og olierelaterede virksomheder, der har arbejdet hårdt for at servicere vores kunder og skabe værdi for deres

forretningsområder og for A.P. Møller - Mærsk. De har gjort dette trods udfordrende omstændigheder og usikkerhed om de fremtidige ejerforhold, og det fortjener de stor ros for." ■

■

Med børsnoteringen af Maersk Drilling har vi separeret hovedparten af vores olie- og olierelaterede virksomheder.

■

Søren Skou
CEO i A.P. Møller - Mærsk

SPALTNING OG SEPARAT BÖRSNOTERING AF MAERSK DRILLING

- Spaltningen af A.P. Møller - Mærsk betyder, at Maersk Drilling vil blive separeret og etableret som et selvstændigt selskab. Aktierne i det nye selskab vil derefter blive søgt optaget til handel og officiel notering på Nasdaq Copenhagen.
- Hvis spaltningen godkendes på A.P. Møller - Mærsk årlige generalforsamling, vil aktierne i Maersk Drilling blive tildelt A.P. Møller - Mærsk aktionærer, der foruden deres aktiepost i A.P. Møller - Mærsk også bliver aktionærer i Maersk Drilling.
- Selv om Maersk Drilling udskilles fra A.P. Møller - Mærsk, vil selskabet fortsat operere under navnet Maersk Drilling og bruge den syvakkede stjerne som en del af sin identitet. Det separate, børsnoterede selskab får det juridiske navn "The Drilling Company of 1972 A/S".

Resultater i 2018

A.P. Møller - Mærsk præsterede en kraftig omsætningsvækst og en succesfuld integration af Hamburg Süd med synergier, der blev realiseret hurtigere og var større end forventet. De økonomiske resultater i begyndelsen af året var imidlertid lavere end ventet, primært som følge af stigende bunkeromkostninger, der ikke fuldt ud blev opvejet af højere fragtrater. Dette gav et lavere resultat end udmeldt i de oprindelige forventninger til 2018.

Cash conversion for året var høj, og de fri pengestrømme fra fortsættende aktiviteter var positive. Den rentebærende nettogæld blev reduceret væsentligt som følge af provenuet fra Maersk Oil-transaktionen og det efterfølgende delvise salg af aktier i Total S.A. samt en lavere CAPEX, der afspejler kapitaldisciplinen.

HOVEDTAL

MILLIONER USD	OMSÆTNING		EBITDA		CAPEX	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Ocean	28.366	22.023	3.007	2.777	2.279	2.831
Logistics & Services	6.082	5.772	98	139	47	54
Terminals & Towage	3.772	3.481	778	639	556	704
Manufacturing & Others	2.547	1.689	59	173	16	23
Ikke-allokerede aktiviteter, elimineringer, etc.	-1.748	-2.020	-136	-196	-22	-13
A.P. Møller - Mærsk konsolideret – fortsættende aktiviteter	39.019	30.945	3.806	3.532	2.876	3.599



NY FINANSIEL RAPPORTERINGSSTRUKTUR

Den finansielle rapporteringsstruktur blev ændret i 2018 med nye segmenter for at afspejle de strategiske tiltag, der blev iværksat for at blive den globale integrator af containerlogistik. Derudover blev der indført nye finansielle og operationelle nøgletal for at øge gennemsigtigheden af resultaterne i de forskellige forretningsaktiviteter.

Læs mere i A.P. Møller - Mærsk årsrapport for 2018.
maersk.com/yearinreview



OCEAN

OMSÆTNING (USD)

28,4 mia. 2018

EBITDA (USD)

3,0 mia. 2018

Omsætningen i Ocean steg med 29% til 28,4 mia. USD (22,0 mia. USD) med en volumenvækst på 22% (2,5% eksklusive Hamburg Süd). Den gennemsnitlige bunkerpris steg med 32%, svarende til 92 USD/FFE, mens den gennemsnitlige fragtrate steg med 5,1% (1,9% eller 34

USD/FFE eksklusive effekten af raterne i Hamburg Süd). Enhedsomkostningerne ved en fast bunkerpris var 3,6% højere end i 2017, delvist som følge af effekten af Hamburg Süds porteføljemiks samt negative valutakursændringer. EBITDA udgjorde 3,0 mia. USD (2,8 mia. USD).

I første halvdel af 2018 steg bunkerpriserne, den amerikanske dollar var svag, og der var stor ubalance mellem udbud og efterspørgsel primært som følge af mange nye leverancer af skibe og et begrænset antal skrotninger. Udviklingen i fragtraterne fulgte ikke med de stigende bunkerpriser, og A.P. Møller - Mærsk indførte derfor et bunkertillæg i anden halvdel af 2018. Fragtraterne steg en smule, samtidig med at der blev skabt en bedre balance mellem udbud og efterspørgsel i anden halvdel af året.

Integrationen af Hamburg Süd gav synergier på 420 mio. USD i 2018, primært inden for indkøb, netværksoptimering og øget volumen i gateway-terminalerne, der drives af A.P. Møller - Mærsk.



LOGISTICS & SERVICES

OMSÆTNING (USD)

6,1 mia. 2018

EBITDA (USD)

98 mio. 2018

Omsætningen i Logistics & Services steg med 5,4% til 6,1 mia. USD (5,8 mia. USD) drevet af supply chain management, lager- og distributionsaktiviteter samt intermodal transport, mens bruttoresultatet steg med 5,6% til 1,1 mia. USD (1,0 mia. USD). EBITDA udgjorde 98 mio. USD (139 mio. USD) og var negativt påvirket af omstrukturingsomkostninger samt timing af vedligeholdelsesomkostninger i Star Air, der kun delvist blev modsvaret af et forbedret resultat for supply chain management og indlandsaktiviteter.

Volumen steg med 8,2% inden for supply chain management og med 4,0% inden for intermodal transport som følge af et udvidet samarbejde med flere store kunder og tilgang af nye kunder med et bredere servicebehov. Derudover voksede pipelinen af løsningssalg inden for supply chain management betydeligt.



TERMINALS & TOWAGE

OMSÆTNING
(USD)

3,8 mia.
2018

EBITDA
(USD)

778 mio.
2018



Omsætningen i Terminals & Towage steg med 8,4% til 3,8 mia. USD (3,5 mia. USD), mens EBITDA steg med 22% til 778 mio. USD (639 mio. USD). Resultatet for gateway-terminalerne var drevet af større volumen i Ocean-segmentet og eksterne kunder samt

lavere omkostninger pr. løft. Større volumen i Towage skyldtes øgede aktiviteter i Americas og Australien.

I Terminals blev det tættere samarbejde med Ocean og volumenvæksten på 19% i Maersk Line og Hamburg Süd yderligere

understøttet af en volumenvækst på 7,3% fra eksterne kunder, der var positivt påvirket af 15 nye kontrakter. I Towage steg aktiviteten i Americas, herunder i både Argentina og Brasilien, hvilket delvist kom fra nye kunder i havne, hvor service påbegyndtes i 2018 samt yderligere volumen og markedsandele i havne, hvor service påbegyndtes i 2017. I Australien steg volumen som følge af større råvareeksport og øget markedsandel inden for havnebugsering.

Terminals & Towage reducerede CAPEX i 2018. Gateway reducerede CAPEX med 200 mio. USD, hvoraf 146 mio. USD hidrørte fra øget kapitaldisciplin og 54 mio. USD fra lavere CAPEX i terminaler under opførelse. CAPEX i Towage udgjorde 120 mio. USD (147 mio. USD).

MANUFACTURING & OTHERS

OMSÆTNING
(USD)

2,5 mia.
2018

EBITDA
(USD)

59 mio.
2018



Omsætningen i Manufacturing & Others steg med 51% til 2,5 mia. USD (1,7 mia. USD) og var påvirket af integrationen af erhvervede bulkaktiviteter i Hamburg Süd og øget

olie-/bunkerhandel med tredjeparter. EBITDA på 59 mio. USD (173 mio. USD) var negativt påvirket af pressede marginer på tørcontainere samt omstruktureringsomkostninger i Maersk Container Industry og lavere EBITDA i andre forretningsområder, især Maersk Oil Trading.

Maersk Container Industry besluttede at konsolidere sin produktion af kølecontainere i Qingdao i Kina, og fabrikken i San Antonio i Chile blev derfor lukket i juni. Rentabiliteten var væsentligt påvirket af hårdt pressede marginer på tørcontainere og lå væsentligt under niveauet i 2017. I december 2018 blev det besluttet at neddrose aktiviteterne på tørcontainerfabrikken i Dongguan i Kina, og i januar 2019 annoncerede Maersk Container Industry beslutningen om at trække sig helt ud af tørcontainerområdet, herunder produktionsanlægget i Dongguan.

OPHØRENDE AKTIVITETER

Arbejdet med at finde strukturelle løsninger til de olie- og olierelaterede virksomheder blev succesfuldt afsluttet for Maersk Tankers i 2017 og for Maersk Oil i 2018, hvor aftalen med Total S.A. blev indgået. Som meddelt den 17. august 2018 har A.P. Møller - Mærsk besluttet at foretage en spaltning via en separat børsnotering af Maersk Drilling på Nasdaq Copenhagen den 4. april 2019, og der arbejdes fortsat på at finde en løsning til Maersk Supply Service.

Maersk Drilling og Maersk Supply Service fik et overskud på 561 mio. USD (underskud på 1,7 mia. USD), der var positivt påvirket af, at der ikke foretages afskrivninger givet klassifikationen som ophørende aktiviteter, mens 2017 var negativt påvirket af nedskrivninger på 1,9 mia. USD.

Hold dig ajour

FINANSIEL KALENDER

2019	Årlig generalforsamling 2. april	Delårsrapport for 2. kvartal 15. august	2020
	Delårsrapport for 1. kvartal 24. maj	Delårsrapport for 3. kvartal 15. november	

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 fra 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 udgives på engelsk og dansk og er tilgængeligt online før den årlige generalforsamling 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 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/about/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.

NEWS

Online



[Maersk.com](https://maersk.com)
[Maersk.com/yearinreview](https://maersk.com/yearinreview)
[Maersk.com/press](https://maersk.com/press)
[Investor.maersk.com](https://investor.maersk.com)

Følg os

linkedin.com/company/maersk-group
 [Twitter.com/Maersk](https://twitter.com/Maersk)

[Facebook.com/Maersk](https://facebook.com/Maersk)
 instagram.com/Maersk_official
 [Youtube.com/Maersk](https://youtube.com/Maersk)

A.P. Møller - Mærsk A/S
Esplanaden 50
DK - 1098 Copenhagen K
Tel. +45 33 63 33 63
Company reg. no. 22756214

www.maersk.com

ISBN: 978-87-998082-5-0