

ÅRSMAGASIN

FAST KURS I UDFORDRENDE TIDER

Maersk Group 2015 finansielle resultater,
markeder og medarbejdere



Udbud & efterspørgsel

For at imødekomme kravene fra den økonomiske vækst i Colombia har Maersk Line samarbejdet med havnen i Buenaventura om at sikre, at rederiets større skibe kan betjene kunderne bedre.

Side 26

Virtuel rundtur på fremtidens boreplatform

Maersk Oils Culzean-gasprojekt i Nordsøen forventes at kunne dække 5% af Storbritanniens behov for naturgas, og udstyret skal kunne modstå høje tryk og temperaturer.

Side 30

Sådan fjernes overbelastning

APM Terminals Los Angeles leverede et rekordresultat i 2015 under vanskelige forhold. Resultatet understreger den værdi, de modne markeder har for Maersk Group.

Side 34

Et af Maersk Groups fokusområder er Colombia, der med et befolkningstal på 48 millioner har en af de højeste vækstrater i Latinamerika. Landet har et betydeligt potentiale på lang sigt til trods for de nuværende globale makroøkonomiske udfordringer, som Latinamerika står overfor.

Foto: Tom Lindboe



Fast kurs i udfordrende tider

Velkommen til Maersk Groups Årsmagasin 2015/2016, som giver et grundigt indblik i virksomheden og dens resultater. Magasinet beskriver, hvordan Maersk Group bidrager til landes langsigtede økonomiske vækst og viser, hvordan data, teknologi og innovation understøtter den måde, Gruppen arbejder på. Magasinet beretter om nogle af vores medarbejdere og beskriver de kerneværdier, der danner grundlaget for den måde, vi driver forretning på. På de sidste sider i magasinet uddybes forretningsenhedernes resultater i 2015.

Maersk Groups finansielle resultater kan læses i Gruppens årsrapport, og Sustainability rapporten uddyber, hvordan virksomheden bidrager til velfærd og udvikling i de lokalsamfund, hvor Maersk Group arbejder. Begge rapporter bliver offentliggjort samtidig med Maersk Groups Årsmagasin.

Indholdsfortegnelse



Vores historier



Intelligente
containere
20

Udbud & efterspørgsel	26
Virtuel rundtur på fremtidens boreplatform	30
Sådan fjernes overbelastning	34
Vores medarbejdere i aktion	64



Global tankegang
gavner lokalt
16



Moden venter ikke
38

Ansvarshavende chefredaktør
Birgitte Henrichsen

Redaktør
Christine Drud von Haffner

Skrivende redaktør
Sam Cage

Kreativ redaktør
Jon Black Andersen

Finansiel redaktør
Finn Glismand

Projektleder
Lonnie Hartvig Kjærgaard



Vores virksomhed

4–7, 66

Overblik over Maersk Group	4
Vores måde at drive forretning på	5
En global virksomhed	6
Hold dig ajour	66



Vores strategi

8–13

En status fra bestyrelsesformand og Group CEO	8
Maersk Groups strategi	12



Vores resultater

14–15, 48–63

Udvalgte resultater	14
2015 i tal	48
Disciplineret kapitalallokering	50
Fem års resultater	52
Maersk Line	54
Maersk Oil	56
APM Terminals	58
Maersk Drilling	60
APM Shipping Services	62

3.500 meter under
havets overflade

24



På rette sted på
rette tidspunkt

42



Det, der ikke står i
lærebogen

44



Overblik over Maersk Group

Hoved- og nøgletal for 2015

Omsætning USD

Yderligere information på side 48

40.308 mio.

2014 47.569 mio. 2013 47.386 mio. 2012 49.491 mio. 2011 49.917 mio.

Afkast af investeret kapital (ROIC)

2,9%

2014 11,0% 2013 8,2% 2012 8,9% 2011 8,3%

Udbytteafkast

Yderligere information på side 49

3,3%

2014 15,9%* 2013 2,4% 2012 2,8% 2011 2,6%

Gruppens relative CO₂ forbedring

Målsætningen er 30% forbedring i 2020 (basis 2010)

23%

2014 21% 2013 17% 2012 8%

*Inklusive ekstraordinært udbytte baseret på kursværdien på aktier i Danske Bank.

Årets resultat USD

925 mio.

2014 5.195 mio. 2013 3.777 mio. 2012 4.038 mio. 2011 3.377 mio.

Underliggende resultat USD**

Yderligere information på side 48

3.071 mio.

2014 4.532 mio. 2013 3.409 mio.

Fri pengestrøm USD

Yderligere information på side 49

6.561 mio.

2014 2.588 mio. 2013 4.028 mio. 2012 1.219 mio. 2011 -3.620 mio.

Antal fuldtidsmedarbejdere (gennemsnit)

88.355

2014 89.207 2013 88.909 2012 89.550 2011 86.334

**Det underliggende resultat er lig med resultatet af fortsatte aktiviteter eksklusiv nettoeffekt af frasalg og nedskrivninger.

Vores måde at drive forretning på

Maersk Group er et verdensomspændende konglomerat af virksomheder med kerneaktiviteter inden for shipping og energi. Maersk Group har aktiviteter i mere end cirka 130 lande og har hovedsæde i København. Det er Gruppens ambition at opnå et afkast af den investerede kapital (ROIC) over 10% gennem konjunkturerne.

Maersk Line

er verdens største containerrederi.

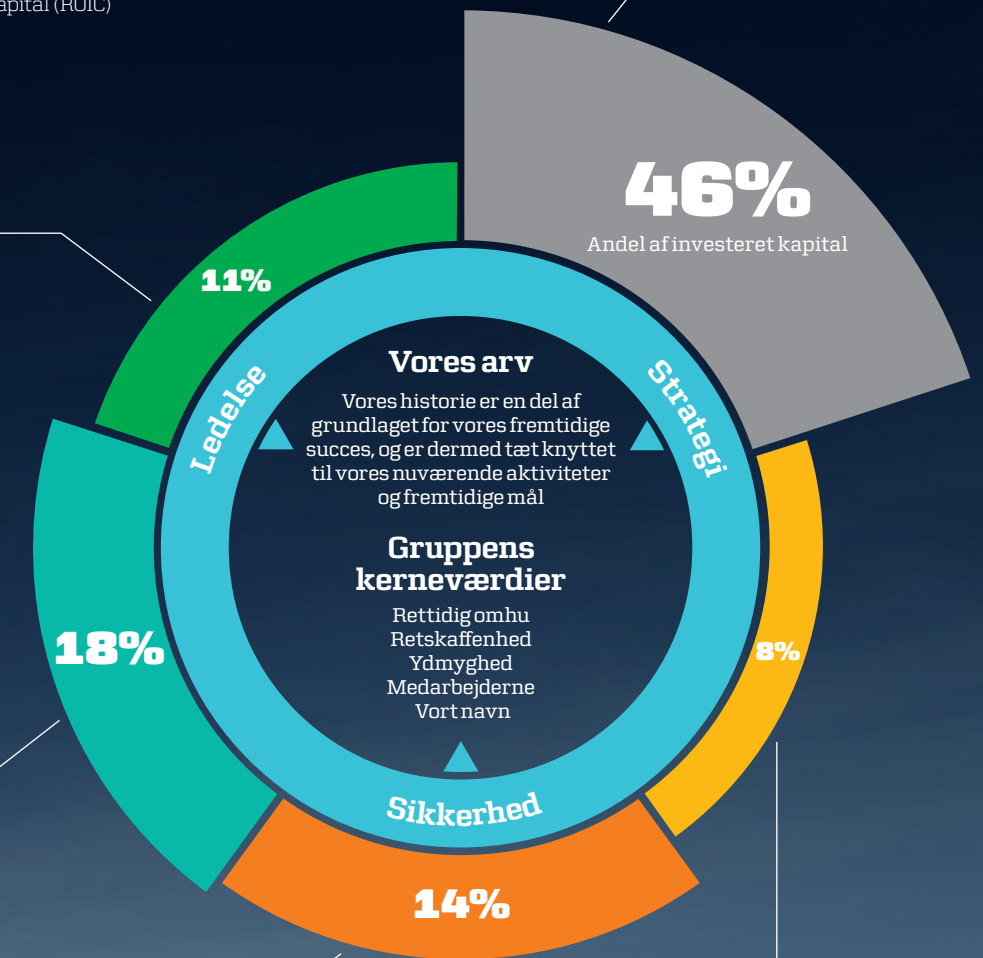
APM Shipping Services

Maersk Tankers ejer og driver en stor flåde af produkttankere til raffineret olie.

Maersk Supply Service er en førende leverandør af services til offshoreindustrien.

Svitzer leverer bugsering og relaterede marine tjenester med aktiviteter over hele verden.

Damco er leverandør af ydelser inden for spedition og supply chain management.



Maersk Drilling

støtter global olie- og gasproduktion ved at udføre højeffektive boreriger for olieselskaber over hele verden.

APM Terminals

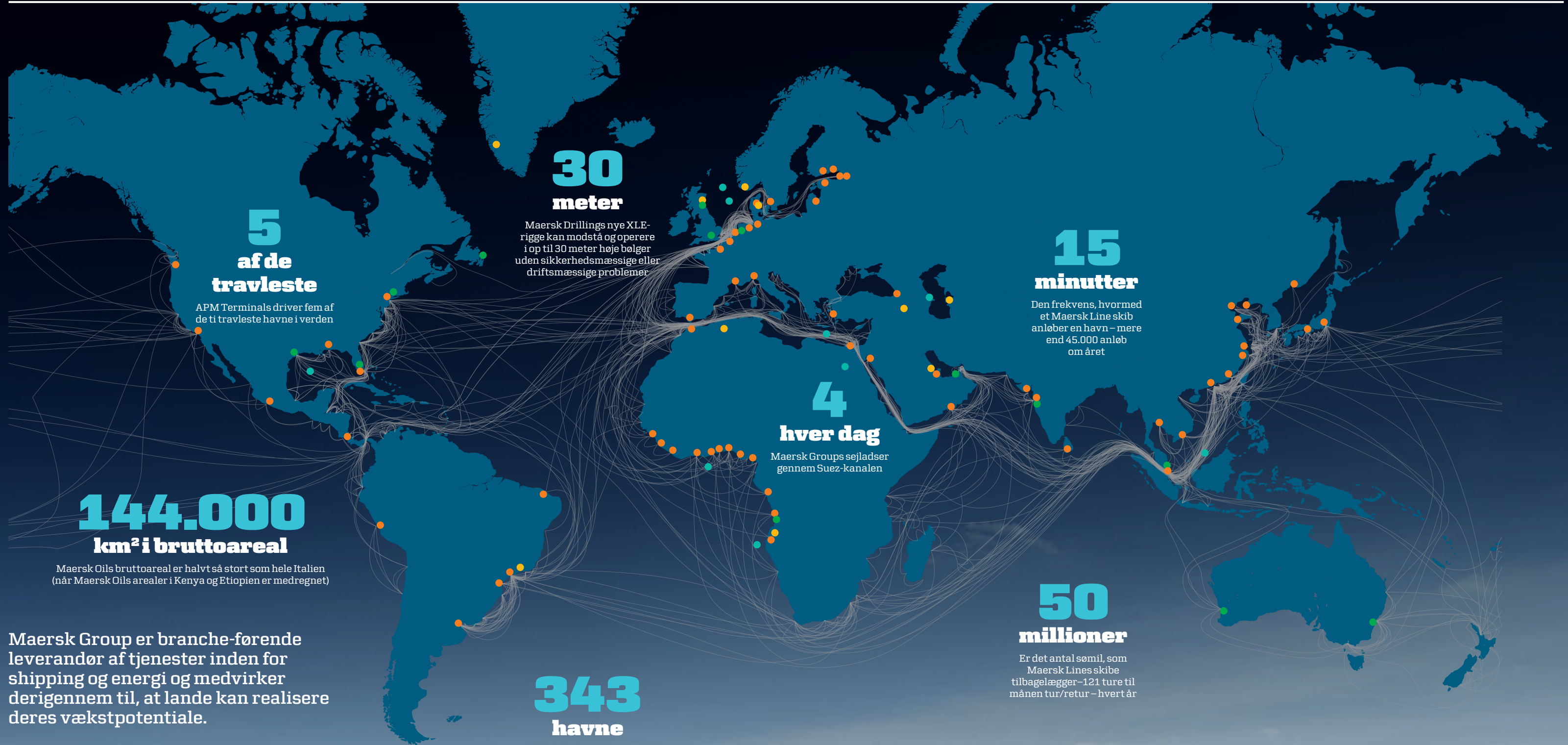
understøtter global handel gennem investeringer i infrastruktur i såvel havne som på land.

Maersk Oil

er et internationalt olie- og gasselskab, der har eksisteret i mere end 40 år.

Andre virksomheder tegner sig for godt 2% af Maersk Groups andel af investeret kapital. Disse omfatter bl.a. Maersk Training og Maersk Container Industry.

En global virksomhed



Maersk Group er branche-førende leverandør af tjenester inden for shipping og energi og medvirker derigennem til, at lande kan realisere deres vækstpotentiale.

På kortet er udvalgte forretningsområder og aktiver i Maersk Group markeret. Oversigten er ikke udtømmende.

En status fra bestyrelsesformand og Group CEO

Michael Pram Rasmussen og Nils S. Andersen



Michael Pram Rasmussen
Bestyrelsesformand for A.P. Møller - Mærsk A/S
(Til venstre)

Nils S. Andersen
Group CEO
(Til højre)

Maersk Group er branche-førende leverandør af tjenester inden for shipping og energi og medvirker derigennem til, at lande kan realisere deres vækstpotentiale. Vores forretningsenheder – fra vores verdensomspændende containerrederi til en lang række aktiviteter inden for shipping, logistik, olie og gas – øger fortsat konkurrenceevnen for at sikre, at de er i bedst mulig form til at håndtere de omskiftelige markedsforhold.

Vi er tilfredse med de gode operationelle resultater, vi opnåede på tværs af vores forretninger i 2015. På trods af de meget udfordrende markedsvilkår i vores industrier leverede alle forretningsenheder positive underliggende resultater, og Maersk Group opnåede et underliggende resultat på USD 3,1 mia.

De mål for rentabilitet og vækst for Maersk Oil, Maersk Drilling, APM Terminals og APM Shipping Services, der tidligere er offentliggjort, er blevet erstattet af planer, der vil imødegå de svære markedsvilkår.

Udfordringer og muligheder

I 2016 og fremover forventer vi, at markederne vil være vanskelige, og vi vil udnytte vores samlede styrke til fortsat at være foran konkurrenterne og yderligere forstærke vores position inden for vores kerneforretningsområder. Seks af Maersk Groups otte forretningsområder, der udgør mere end 93% af den investerede kapital, præsterer blandt den bedste fjerdedel i deres respektive industrier, og alle leverer et underliggende positivt resultat i 2015.

Vi besvarer udfordringerne ved at iværksætte en række omkostningsbesparende initiativer, men vi har fastholdt aktivitetsniveauet. Derved står vi i den bedst mulige position til at servicere vores kunder. Det er fortsat vores mål at opbygge et voksende konglomerat i verdensklasse med afsæt i vores finansielle styrke og balance. Vi er parate til at investere med henblik på



I fjerde kvartal 2015 forandrede den verden, hvori Maersk Group driver sin forretning, sig fundamentalt. Med containerfragttraternes og olieprisernes fald til historisk lave niveauer blev alle vores forretningsområder udfordret, og vi reagerede med styrket indsats.



vækst, både organisk og gennem opkøb, ved at bygge på vores kernekompetencer og fokusere på kunder, markeder og innovation.

Teknologi og innovation medvirker til at opnå ønskede resultater og distancere os i forhold til vores konkurrenter. Vi ønsker fuldt ud at forstå og udnytte potentialet i de data, vi genererer, og udvikle ideer, der kan bidrage til vækst.

Resultater og besparelser

Som følge af en forværring af containerfragtmarkedet, som var større, end vi forudså, måtte vi i oktober nedjustere forventningerne til Maersk Lines og Gruppens underliggende resultat for 2015. Det var naturligvis skuffende, men det var snarere et udtryk for markedsafmatningen end et udtryk for, at Maersk Line klarede sig dårligt. Maersk Line har gennemgået en vellykket turnaround og løbende omstrukturering.

Som reaktion på tilbagegangen har Maersk Line fremskyndet planer for forenkling af organisationen og yderligere reduktion af netværkskapaciteten. Maersk Line har besluttet ikke at udnytte tidligere meddelte optioner på nye skibe for nuværende og vil fortsat afpasse bestillingen af skibe efter markedsudsigterne.

Maersk Line fastholder en ambition om organisk at vokse mere end markedet. Planer om færre investeringer i tonnage samt fremskyndelsen af de omkostningsbesparelser, der er et resultat af investeringer i digitaliseringen af forretningsprocesser fortsætter uændret.

Maersk Oils underliggende resultat blev bedre end forventet som følge af omkostningsbesparelser, øget produktion og faldende efterforskningsomkostninger. Ud fra vores forventning om, at olieprisen vil forblive på et lavt niveau i en længere periode, har vi besluttet at nedskrive værdien af en række af Maersk Oils aktiver med USD 2,6 mia.

Maersk Oils produktion vedblev med at stige, med 24%, og virksomheden investerede i to nye store projekter i Nordsøen, henholdsvis Culzean og Johan Sverdrup-feltet; begge forventes at starte produktion i 2019. Virksomheden har en målsætning om at reducere sine nettodriftsomkostninger, eksklusiv efterforskning, med 20% med udgangen af 2016 sammenholdt med 2014.

Qatar Petroleum har indledt en udbudsrunde for den fremtidige udbygning af Al Shaheen-feltet, efter aftalen med Maersk Oil udløber i midten af 2017. Aktiviteterne i Qatar er en hjørnesteen i Maersk Oils forretning, og der er naturligvis fokus på at fortsætte det succesfulde partnerskab efter 2017.

Ud fra et ønske om at få adgang til flere ressourcer og understøtte en langsigtet vækst i produktionen har Maersk Oil indgået aftale om at erhverve halvdelen af Africa Oil Corporations interesser i tre efterforskningsblokke i Kenya og yderligere to i Etiopien. Alene felterne i Kenya vurderes til at kunne bidrage med mere end 600 mio. tønder olieækvivalenter, og nylige efterforskningsresultater bekræfter områdets potentiale.

Lavere fragtmængder, især i Vestafrika, Rusland og Brasilien, bidrog til et fald i APM Terminals' overskud, da omkostningsinitiativer kun delvis udlignede de ugunstige markedsforhold. APM Terminals' Adapt to Market program, som fokuserer på højere omsætning og reduktion af omkostningerne, bidrog med USD 200 mio. til bundlinjen i 2015.



Vi besvarer udfordringerne ved at iværksætte en række omkostningsbesparende initiativer, men vi har fastholdt aktivitetsniveauet. Derved står vi i den bedst mulige position til at servicere vores kunder. Det er fortsat vores mål at opbygge et voksende konglomerat i verdensklasse, med afsæt i vores finansielle styrke og balance.



Beslutningen om køb af spanske Grup Maritim TCB for USD 1,1 mia. omfatter 11 terminaler og understøtter APM Terminals' vækstambitioner ved at tilføje håndtering af cirka 3,5 mio. 20-fods containere pr. år. APM Terminals og partnere har aftalt en investering på USD 1,5 mia. i havnen Tema, Ghana, der vil understøtte infrastrukturen og spille en væsentlig rolle for vækst og udvikling i Ghana.

I lyset af markedsforholdene for Maersk Drilling er det første og væsentligste tiltag at sikre beskæftigelse for rigge og boreskibe, og virksomheden har indgået syv nye kontrakter på sin flåde i 2015. Maersk Drillings kunder fik i 2015 en effektiv operationel driftstid på 97%, og Maersk Drilling forventer at have reduceret sit omkostningsgrundlag med et tocifret procenttal ved udgangen af 2016.

Alle fire forretningsenheder i APM Shipping Services bidrog i 2015 med et positivt resultat til et samlet underliggende overskud på USD 404 mio. APM Shipping Services gennemfører et omkostningsprogram, der indberegnet nylige initiativer fra Maersk Supply Service vil resultere i en varig årlig besparelse på cirka USD 30 mio.

2015 har været et barskt år, men forretningsenhedernes konkurrencedygtighed giver os tillid til, at vi kan modstå de vanskelige markedsvilkår og opnå en stærkere fremtidig position.

Udbyttebetaling

Maersk Groups afkast af den investerede kapital (ROIC) var 2,9%, og vi delte værdiskabelsen med vores aktionærer ved for anden gang at tilbagekøbe aktier for omkring USD 1 mia. samtidig med, at vi fastholder udbyttet på trods af det lavere underliggende resultat. Maersk Group udbetalte et ekstraordinært udbytte på USD 5 mia., svarende til værdien af Gruppens Danske Bank-aktier, i tillæg til det ordinære udbytte på USD 1 mia.

Kursen på Maersk B-aktien faldt med 27% i forhold til lukkekursen i 2014 og var DKK 8.975 ved udgangen af 2015. Det samlede aktionærudbytte var -11,5% i 2015.

Vi opdaterede vores strategi for at tage højde for den markante markedsudvikling og give fleksibilitet.

Efter salget af aktierne i Danske Bank er Maersk Groups fokusering nu fuldført. Alle vores forretningsenheder relaterer sig i dag til shipping- eller energimarkedene, og vi har stærke fundament for fremtidige investeringer, vækst og innovation.

Vi vil fortsat styrke positionen inden for vores kerneindustrier med det mål, at alle forretningsenheder skal præstere blandt den bedste fjerdedel, udnytte synergier og skabe vækst og øgede markedsandele både organisk og gennem opkøb.

Michael Pram Rasmussen

Bestyrelsesformand for A.P. Møller - Mærsk A/S

Øvrige bestyrelsesmedlemmer:

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

Nils S. Andersen

Group CEO

Executive Board (direktionen) fungerer som daglig ledelse og består af:

- Nils S. Andersen, Group CEO
- Trond Westlie, Group CFO
- Soren Skou, Maersk Line CEO
- Jakob Thomasen, Maersk Oil CEO
- Kim Fejfer, APM Terminals CEO
- Claus V. Hemmingsen, Maersk Drilling CEO



Vores kerneværdier

Desværre indebar vores arbejde med at øge konkurrenceevnen også, at vi måtte reducere antallet af medarbejdere i vores virksomheder. Alle berørte medarbejdere behandles i overensstemmelse med vores kerneværdier og i respekt for vores omdømme, ligesom fokus på drift og sikkerhed er uændret.

Vi efterlever Gruppens kerneværdier og politikker. De understøtter den måde, vi driver forretning på, og skaber et fælles afsæt for vores globale medarbejderstab. Og udstikker retningen for vores medarbejders og leders adfærd i hele organisationen. Når vi sammenligner medarbejdertrivselsindeks med andre, er vi placeret i den øverste fjerdedel.

Inden for det meget vigtige sikkerhedsområde har vi gjort fremskridt, men der er stadig arbejde at gøre. Bedrøveligvis havde vi syv arbejdsrelaterede dødsfald i 2015 på anlæg under Maersk Groups kontrol. Vi udtrykker vores dybeste medfølelse med de ramte familier. At miste livet ved at gå på arbejde er helt uacceptabelt, og vi arbejder uophørligt på at reducere antallet til nul ved at forankre sikkerhed dybt i vores forretnings- og virksomhedskultur.

Maersk Group deltog i COP21-konferencen i Paris. Vi er klar til at konkurrere på lige vilkår i en økonomi med restriktioner for CO₂-udledning, og vi forfølger energibesparelser med et mål om at forbedre vores CO₂-effektivitet i hele Gruppen med 30% ved udgangen af 2020, sammenholdt med 2010.

Vi har også påtaget os en rolle i forhold til at ændre på forholdene ved ophugning og genanvendelse af skibsdele i anlæg på strande, hvor de nuværende standarder og metoder ofte ikke yder de involverede eller miljøet tilstrækkelig beskyttelse. Vi vil investere i en forbedring af forholdene på ophugningsfaciliteterne på strandene i Alang-området i Indien – alene og i partnerskaber – og fastholder vores forpligtelse til en ansvarlig genanvendelse af vores egne skibe og rigge.

Styrkelse af Gruppen

Den globale handel vokser fortsat til trods for de økonomiske vanskeligheder, der påvirker visse dele af verdensøkonomien, men vækstraterne er betydeligt lavere, end vi har været vant til. I disse første uger af 2016 har markederne i udviklingslande generelt klaret sig dårligt, mens USA og Europa har vækst.

Muligheder kan vise sig for de velforberejdede, og Maersk Group er klar til at udnytte fordelene, mens vi navigerer igennem urolige tiders udfordringer og muligheder. Vi vil gerne takke alle medarbejdere i Maersk Group for deres engagement og bidrag til årets resultat. Vi har tillid til, at vi er godt forberedte til fremtiden.



Maersk Groups strategi

Maersk Groups strategi er at blive et førsteklases konglomerat, og seks ud af vores otte forretningsområder, som repræsenterer mere end 93% af den investerede kapital, præsterer nu blandt den bedste fjerdedel i deres industrier.

Vi har fokuseret Gruppens portefølje ved at frasælge ikke-kerneaktiviteter, og vi vil fortsætte en stram og disciplineret kapitalallokering til vores forretningsområder.

Vi vil fortsætte med at opbygge et førsteklases konglomerat gennem aktiv portefølje- og afkaststyring, disciplineret kapitalallokering og med en klar finansiell strategi. Det er Maersk Groups finansielle ambition at udvikle sine forretningsområder og opnå en ROIC over 10% gennem konjunkturterne.

Vores succesfaktorer

Som gruppe er vores succes baseret på en række styrker: vores størrelse og globale rækkevidde, vores finansielle fleksibilitet, vores dygtige medarbejdere, vores rodfæstede værdisæt samt vores fokus på sikkerhed, bæredygtighed og innovation.

Vores globale netværk, dygtige medarbejdere og finansielle fleksibilitet bidrager til at skabe velstand for kunder og lande, så de kan realisere deres økonomiske potentiale. Vores nuværende stærke position på vækstmarkeder vil forblive et fokusområde fremover, da Maersk Group er i en god position til at kapitalisere på væksten, når den vender tilbage.

Maersk Groups strategiproces

Bestyrelsen foretager en årlig strategigennemgang for at sikre, at Maersk Groups strategi jævnlige vurderes i forhold til markedets udvikling. Maersk Groups integrerede strategigennemgang, porteføljeudvikling samt prioritering af kapitalen begynder ved årets start. På bestyrelsens årlige strategikonference i juni drøftes de forslag, som er fremsat af Direktionen, og strategien fastlægges.

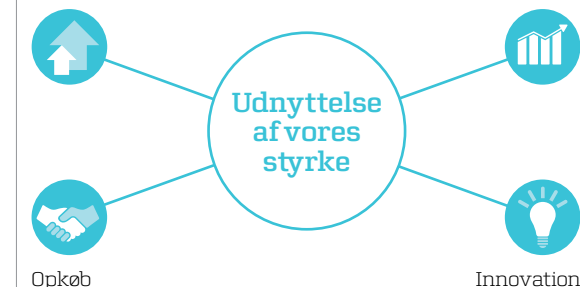
Strategier, herunder detailplaner og muligheder for de kommende år, bliver udarbejdet for hvert enkelt forretningsområde. Det samlede kapitalkrav for alle forretningsområder bliver prioriteret med henblik på en optimering af Maersk Groups portefølje og i overensstemmelse med de finansielle politikker. I vurderingsparametrene indgår, hvor attraktiv industrien er, prognoser for finansielt afkast, forretningsområdernes resultater og de overordnede strategiske mål. Efterfølgende bliver der udarbejdet en plan, der fastlægger rammerne for hvert forretningsområde. Porteføljustringer indgår i planen.

Resultatet af bestyrelsens årlige strategikonference vil i lighed med tidligere år blive meddelt i forbindelse med Maersk Groups delårsrapport for 2. kvartal 2016. Resultatet kan downloades her: www.investor.maersk.com/financials.cfm

I perioden mellem hver strategisession vil direktion og bestyrelse vurdere udviklingen sammenholdt med forventningerne, og disse vurderinger kan give anledning til kortsigtede taktiske justeringer af vores investeringsplaner og væsentlige fokusområder.

Vækst gennem konjunkturforløbet

Resultater blandt den bedste fjerdedel



Opdatering af strategi

Den globale lavkonjunktur og de deraf følgende lave containerfragtpriser og den lave oliepris har fundamentalt ændret de kortsigtede udsigter for næsten alle vores forretningsområder. Derfor justerede vi strategien for vores forretningsområder i 2015 for at give større fleksibilitet, hvad angår de kortsigtede finansielle mål, men vores hovedfokus er fortsat vores konkurrenceevne og vores kunder.

Udviklingen i markedsforsørene medførte desværre en nødvendig ændring i Maersk Groups prioriteter for 2015, da alle forretningsområder måtte fremskynde omkostnings- og effektivitetsprogrammer for at forbedre rentabiliteten og være et skridt foran konkurrenterne. Samtidig blev målene for kortsigtet organisk vækst revideret.

Vanskelige tider giver også muligheder, og i kraft af vores stærke finansielle position foretager vi fokuserede investeringer for at skabe vækst.

Med henblik på at fastholde og vækste vores forretning, og dermed opnå vores ambition om et afkast af den investerede kapital (ROIC) på mere end 10%, må vi acceptere, at vi i et lavrente miljø også må foretage investeringer, som på nuværende tidspunkt og isoleret betragtet ikke fuldt ud opfylder vores mål om ROIC på 10%.

Den rentebærende nettogæld forvaltes i overensstemmelse med Maersk Groups nuværende kreditværdighed, Baa1/BBB+. Maersk Group foretager generelt al finansiering centralt på moderselskabsniveau og fra forskellige kilder, herunder obligationer.

Fokusering af Maersk Groups portefølje

Efter salget af vores aktier i Danske Bank er alle Maersk Groups tilbageværende forretningsområder relateret til shipping- eller oliemarkedet. I forbindelse med salget blev der udloddet ekstraordinært udbytte i samme størrelsesorden som værdien af Danske Bank aktierne.

Vi fortsætter vores fokus på en aktiv portefølje- og afkastforvaltning, og vi har skabt en stærk platform for fremtidige investeringer, vækst og innovation.

Udvalgte resultater

Succesfuld implementering af nyt rutenetværk

Maersk Line

Aftalen om deling af skibe (VSA) mellem Maersk Line og Mediterranean Shipping Company (MSC) fik en vellykket start på øst-vest-ruterne med en gradvis indsættelse af 193 skibe i 1. kvartal 2015. Med aftalen kan Maersk Line tilbyde kunderne et bedre produkt med en bedre havnedækning og flere afgang.

Maersk Lines Intra-Amerika virksomhed Sealand fik en vellykket start i 2015. Kunderne hos Maersk Line begyndte at afgive bestillinger til Sealand. Forretningen oplever nu en fortsat vækst ved at tilbyde en unik lokal service på ruterne.

Maersk Line har afgivet tre ordrer på i alt 27 skibe med en samlet kapacitet på 367.000 TEU i 2015. Maersk Line vil fortsat håndtere kapaciteten i overensstemmelse med de forringede markedsvilkår og har annulleret de tidligere oplyste optioner på seks skibe, hver på 19.630 TEU, to feeder skibe på 3.600 TEU og vil udskyde optionerne på otte skibe hver på 14.000 TEU.

Underliggende resultat USD

2015	1,3 mia.
2014	2,2 mia.
2013	1,5 mia.



Eksempler på operationelle resultater for Maersk Groups fem forretningsområder i 2015.

Det **underliggende resultat** er lig med resultatet af fortsatte aktiviteter eksklusive nettoeffekt af frasalg og nedskrivninger.

Fremgang med nye nøgleprojekter

Maersk Oil



Maersk Oil opnåede godkendelse af to nye store projekter i Nordsøen: Culzean og Johan Sverdrup, som vil medvirke til at balancere porteføljen. Culzean vil kunne levere 5% af Storbritanniens behov for gas, og Johan Sverdrup er et af de største fund nogensinde i Norge.

Maersk Oils gennemsnitlige produktionsandel steg med 24% til 312.000 boepd (251.000 boepd) i 2015. Udbygningen af Tyra Sydøst i Danmark i 1. kvartal 2015 bidrog til stigningen i produktionen. Hertil kommer, at en forbedret driftseffektivitet på modne oliefelter gav færre uplanlagte produktionsstop og kompenserede der ved for det naturlige fald i produktionen på ældre felter.

Virksomheden har reageret på den nye realitet i olieindustrien med et mål om at reducere driftsomkostningerne, eksklusive efterforskning, med 20% ved udgangen af 2016.

Underliggende resultat USD

2015	435 mio.
2014	1,0 mia.
2013	1,1 mia.

Udvidelse af porteføljen

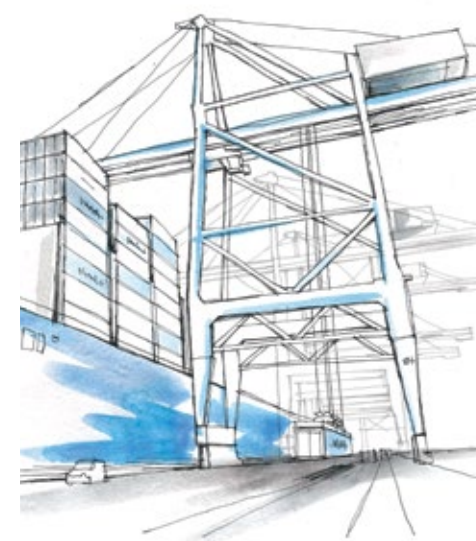
APM Terminals

APM Terminals ekspanderede i betydelig grad sin globale profil i et år med et ustabil marked og indgik i 4. kvartal en aftale om at købe Grup Maritim TCB, den førende spanske operatør af containerterminaler med terminaler i Spanien, Colombia, Brasilien, Mexico, Guatemala og Tyrkiet. APM Terminals' globale netværk vil dermed vokse fra 63 til 74 terminaler. Handlen forventes afsluttet i 1. kvartal 2016.

Endvidere har APM Terminals investeret i andre større projekter, som for eksempel havneprojektet i Tema, Ghana, til omkring USD 800 mio. samt købet af Cartagena; APM Terminals' første skridt ind på det colombianske marked.

Underliggende resultat USD

2015	626 mio.
2014	849 mio.
2013	709 mio.



Effektiv operationel driftstid på 97%

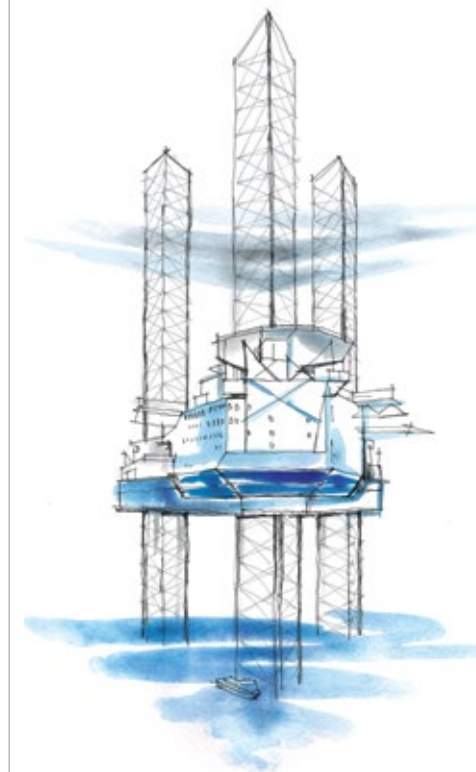
Maersk Drilling

Markedet for offshore-borerigge oplever en nedgang som følge af stigende omkostninger, overudbud af rigge og en lav oliepris. Selv om Maersk Drilling har en effektiv operationel driftstid på 97% i 2015 og en kontraktdekning på 77% i 2016, som reducerer virksomhedens risiko i den nærmeste fremtid, er det indlysende, at markedssituationen kræver et andet omkostningsniveau for at være konkurrencedygtig. Maersk Drilling har derfor igangsat et program for omkostningsbesparelser samt driftseffektiviseringer.

Hidtil har programmet givet besparelser på mere end 8% sammenlignet med 2014. Dette er opnået gennem optimering af værftsophold, genforhandling af leverandøraftaler, omlægning af hovedkontorets organisation, lønstop samt ændringer i og optimering af Maersk Drillings driftsaktiviteter.

Underliggende resultat USD

2015	732 mio.
2014	471 mio.
2013	524 mio.



Etablere fundamentet for fremtidige resultater

APM Shipping Services

Strategien blev udmøntet i alle fire virksomheder, og en række initiativer blev gennemført i 2015. Målsætningen for de fire virksomheder er at sikre omkostningseffektivitet og præstere i den bedste fjerdedel.

Maersk Tankers fik leveret to nybyggede Medium Range (MR) tankskibe og bestilte yderligere ni skibe. Maersk Supply Service fik leveret et nyt ankerhåndteringskib (AHTS), købte et brugt Subsea Support-skib og solgte fem AHTS. Svitser fik desuden leveret 12 nybyggede bugserbåde og bestilte yderligere 20.

Damco har gennemført en omstilling af virksomheden og opnåede en forbedring i både rentabilitet og pengestrøm. Svitser kom ind på det brasilianske marked og fusionerede Svitser Salvage med Titan Salvage, USA.

Underliggende resultat USD

2015	404 mio.
2014	185 mio.
2013	37 mio.

Global tankegang gavner lokalt

Maersk Groups medarbejdere

Når Maersk Group udbygger en moderne infrastruktur i lande verden over, sker det i en forventning om disse markeders langsigtede vækstpotentiale. Samtidig ansætter Maersk Group lokale medarbejdere for at kunne udnytte fremgangen på disse markeder optimalt. Mød to medarbejdere, der er vendt hjem til Mexico, hvor den økonomiske vækst indikerer lyse fremtidsudsigter.

Af Anders Rosendahl →

Mexico er den næststørste økonomi i Latinamerika, og landet er blevet en stadig vigtigere global handelsnation.

**2,8%
vækst**

Verdensbankens prognose for Mexico i 2016

**120
millioner**

Mexicos befolkning på 120 millioner mennesker forventes at stige til 156 millioner ved udgangen af 2050

Åben for forretning

Mexico er blevet en produktions-supermagt siden 1994, hvor landet blev medlem af NAFTA, der er en frihandelsaftale mellem USA, Canada og Mexico. Landet fremstiller tre millioner biler om året, og ambitionen er at øge antallet til fem millioner ved udgangen af 2020. Cirka 80% af landets udenrigshandel er med USA.

Mexico har brug for en bedre og mere udbygget infrastruktur for at kunne håndtere importen af varer – dels for at tilfredsstille efterspørgslen fra den voksende middelklasse, og dels for at forsyne fabrikscentre med vareenheder, så de kan færdiggøre produkterne og efterfølgende eksportere til USA – og i stadig større grad også til andre lande.

“Det er helt klart en vigtig tid for Mexico nu. Landet nyder særdeles godt af en dygtig arbejdsstyrke, dets nærhed til USA og dets mange frihandelsaftaler. Mexico er en del af den globale forsyningskæde, og forbindelsen mellem Mexico og Asien er helt central i den sammenhæng,” siger Managing Director hos Maersk Lines Middle America Cluster Mario Verardo.

I dag har Mexico mere end 45 frihandelsaftaler. Den seneste er Trans-Pacific Agreement (TPP), og den omtales som den største handelsaftale i en generation. Frihandelsaftalen påvirker potentielt 40% af verdensøkonomien og giver adgang til store handelsmuligheder over Stillehavet.

“Landets økonomiske struktur har ændret sig meget i de seneste 20-25 år. Det er nu en åben økonomi, der kigger udad i stedet for indad,” siger Eduardo Garcia, der er selvstændig økonom i Mexico City og grundlægger af det mexicanske økonomiske nyhedssite Sentido Común.

I 2015 fragtede Maersk Line knap 250.000 containere til og fra Mexico. De asiatiske er de største handelsruter.

“Den globale forsyningskæde er afhængig af Maersk Lines fragtruter, der sikrer, at kunder på begge sider af Stillehavet kan stole på, at deres produkter er dér, hvor de skal bruge dem, når de skal bruge dem,” siger Mario Verardo.

Lázaro Cárdenas terminalen bliver den teknologisk mest avancerede terminal i Latinamerika, når den åbner i 2016.

Adriana Aguilar

Alder: **35**
 Ansat i Maersk Group: **2004**
 Stilling: **Mexico Customer Service Manager, APM Terminals**

Efter 11 år er Adriana Aguilar tilbage, hvor hun begyndte. Hun voksede op i Lázaro Cárdenas på Mexicos stillehavskyst. Da den lokale havn gik fra at være en industrihavn til en handelshavn, blev Adriana Aguilar ansat i Maersk Line, der netop havde indledt sine aktiviteter.

Efter ophold i New York, Polen og Panama er hun nu tilbage som Customer Service Manager for en terminal, som vil være den teknologisk mest avancerede i Latinamerika, når den åbner i 2016.

“Det var et fantastisk øjeblik.

Ikke kun for mig, men for hele byen,” siger hun om den dag i slutningen af 2015, da de første 120 meter høje skib-til-kaj-kraner ankom med skib til APM Terminals’ semiautomatiserede containerterminal.

“De var meget synlige, og vi vidste alle, at det ville betyde udvikling. Åbningen af en større handelsvej til gavn for både byen og hele landet. At jeg var en del af en sådan global begivenhed i min hjemby, gjorde det til en af de vigtigste dage i mit liv,” siger Adriana Aguilar, hvis smil bliver endnu større, når hun fortæller om dengang og om fremtiden.

“Maersk Group har givet mig mange muligheder, og jeg føler et ansvar for at give noget tilbage til min by.”

Start i det små

Adriana Aguilars historie er ikke enestående, og det er Maersk Groups investering på omkring USD 900 mio. i containerterminalen i Lázaro Cárdenas heller ikke. Maersk Group satser i disse år stort på lovende markeder verden over, hvor lokale talenter udnævnes til ledere.

Terminalens kapacitet på 1,2 millioner 20-fods containere årligt er omtrent en fordobling af den nuværende kapacitet i det, der i dag er Mexicos næststørste havn. Containere kan fragtes med tog herfra til Mexico City på under to dage og til Monterrey – centrum for Mexicos bilproduktion – på under tre dage. Der er også gode forbindelser til større byer i USA.

Da Adriana Aguilar kom til Maersk Group, håndterede havnen kun 1.600 20-fods containere om året, så hendes første oplevelse uden for Mexico var en øjenåbner. I New York, hvor hun blev uddannet, befandt hun sig midt i en af verdens mest hektiske byer – inklusive en af de travleste containerterminaler.

“Jeg så, hvor vigtig en havn er – både som adgangsport for handel og for et lands udvikling. Det var en meget lærerig oplevelse. Jeg forestillede mig, at min egen by måske en dag kunne blive lige så vigtig for mit land, og det er, hvad der sker lige nu,” siger Adriana Aguilar.

Kunden i fokus

Containerterminalen i Lázaro Cárdenas er med sit topmoderne udstyr velplaceret i forhold til at understøtte den stigende handel på Stillehavet. Og ifølge Adriana Aguilar er det også de rigtige mennesker, der er i centrum for det hele.

“I alt hvad vi gør – om vi tager imod et skib eller placerer en container på et tog – skal vi fokusere på kunderne og hjælpe dem med at øge deres forretning. Lázaro Cárdenas er ikke kun en havn. Den er en kilde til beskæftigelse. Det er vores mål at nå de dygtigste folk i lokalsamfundet og gøre kundeservice til en faktor, som gør en virkelig forskel,” siger hun.

“Maersk Group har givet mig mange muligheder, og jeg føler et ansvar for at give noget tilbage til min by. Det drejer sig ikke kun om at være dygtig til sit fag. Det handler også om at tjene lokalsamfundet, vores kunder og vores land.”



Patricia Perez

Alder: **32**
 Ansat i Maersk Group: **2007**
 Stilling: **Middle America Cluster Customer Service Manager, Maersk Line**

Jeg vælger at blive

Patricia Perez er en anden Maersk Group medarbejder, som forlod Mexico for senere at vende tilbage til hjemlandet. I de otte år, hun har været ansat i Maersk Group, har hun boet og arbejdet over hele verden. Hun er netop hjemvendt fra lederuddannelsen i hovedkvarteret i København.

I sit tidligere job i trade management arbejdede hun med de asiatiske ruter til Japan, Korea, Kina og Filippinerne. Nu foretrækker hun at bo i Mexico City.

“For mig er det helt klart, at Mexico er det rette sted at være nu. Også når man ser på fremtiden og den næste generation.”

“Vi stiller blot værktøjerne til rådighed til at kunne træffe bevidste karrierevalg – men det er den enkelte, der skal vælge.”

Lucien Alziari
 Group Head for HR

En ny måde at tænke karriere på

Maersk Group introducerede et nyt karriereoverblik MyCareer i 2015. En ramme, der skaber overblik og gennemsigtighed og giver medarbejderne mulighed for at træffe bevidste karrierevalg.

Det nye univers, der er fælles for alle Maersk Groups forretningsenheder og funktioner, definerer en langsigtet succesfuld karriere som en kombination af, hvad medarbejderen brænder for, hvad vedkommende er god til, og hvad virksomheden har behov for. Målet er at støtte alle medarbejdere i at skabe en succesfuld karriere og samtidig sikre en talentpipeline i Maersk Group.

“En af fordelene ved at være et konglomerat er, at vi kan tilbyde medarbejderne en karriere, som rækker ud over deres egen forretningsenhed og strækker sig ind i det bredere spektrum af industrier, hvor vi har aktiviteter,” siger Lucien Alziari,

“For mig er det helt klart, at Mexico er det rette sted at være nu. Også når man ser på fremtiden og den næste generation,” siger Patricia Perez, der er Middle America Cluster Customer Service Manager.

“Med mine kvalifikationer og min baggrund har jeg tillid til, at jeg kunne vælge at arbejde hvor som helst i verden. Men jeg har valgt at blive i Mexico. Vi har så mange muligheder her. Vi er også stolte over vores kultur, og familien spiller en stor rolle, når vi tager beslutninger,” siger hun.

Patricia Perez opfatter det at kunne rejse verden rundt og opleve forskellige kulturer som én af de største muligheder i hendes liv. At blive vant til det uventede og lære at indgå i nye kulturer og miljøer. Patricia Perez har også fået en større indsigt i, hvor hun kommer fra.

“Jeg ser gerne, at min datter vokser op og bor i et land, hvor hun ikke behøver at tænke på at tage et andet sted hen for at opfylde sine drømme,” siger hun. “Det er det Mexico, jeg håber og tror på, at min generation er med til at skabe grundlaget for. At det kan blive til virkelighed.”

Group Head for HR. “Det nye jobkatalog betyder, at medarbejderne kan få overblik over alle jobmulighederne ét sted.”

MyCareer introducerer en fælles karrierefilosofi for alle Maersk Groups forretningsenheder. Der er tale om en konsistent måde at rangere job på og samtidig skabe overblik over mulighederne på tværs af Maersk Group. MyCareer gør det også lettere for medarbejderne at tale karriere med deres ledere.

Lucien Alziari understreger, at det stadig er op til den enkelte medarbejder at tage ansvar for sin egen karriere.

“Det er den enkelte medarbejders karriere, og det er den enkeltes eget ansvar at vælge, hvilken vej vedkommede vil gå,” siger han. “Vi stiller blot værktøjerne til rådighed til at kunne træffe bevidste karrierevalg på en nemmere måde – men det er den enkelte, der skal vælge.”

Intelligente containere

lytter og taler

Maersk Line har udstyret sine kølecontainere med "intelligent" teknologi og dermed formindsket risikoen for, at noget går galt i kundernes forsyningskæder. Det er et eksempel på topmoderne teknologi og innovation, der samtidig sparer rederiet for millioner af dollars i omkostninger.

Af John Churchill →

JEG ER BLEVET SAT TIL 4°C

JEG ER PÅ VEJ TIL BRASILIEN

MINE BANANER OPBEVARES VED 13,3-13,5°C



Fra sit skrivebord i Maersk Lines hovedkvarter i København har Musaddique Alatoor et ubetaleligt overblik. På sin skærm kan han se den nøjagtige position og detaljer om driften for 270.000 kølecontainere, der rummer alt fra bananer og medicinalvarer til sashimi frisk tun.

RCM hedder systemet, der gør dette muligt. Teknologien er enkel: et modem, en GPS, et trådløst simkort og en satellitforbindelse. Når disse elementer kombineres på en global skala, ændrer det gennemgående på gennemskueligheden i forsyningskæden og dermed de udgifter og de muligheder, som er forbundet med at levere den.

Teknologi sparer millioner

"Hvis man ser på en gennemsnitlig forsyningskæde, spreder den sig ud over hele verden. Den indebærer lastbiler, terminaler, lagre, international søtransport og tid. Mellem første og sidste led er der meget lidt gennemsigtighed og meget lidt kontrol, og det indebærer en stor risiko ved kølegods," siger Musaddique Alatoor, der er RCM-specialist i Maersk Lines Equipment Management and Repair.

Uanset om det er frosne kyllinger, ananas eller bananer, er fordærvelige varer tidsfølsomme, og det kræver både korrekt temperatur og de rigtige atmosfæriske forhold. Hvis strømmen bliver afbrudt på en kølecontainer, eller der opstår en teknisk fejl, og den ikke bliver opdaget hurtigt nok i terminalen, på lastbilen eller på skibet, kan varerne i en hel container blive ødelagt.

Netop derfor bruger Maersk Line tusindvis af timer og cirka USD 200 millioner hvert år på fysisk at kontrollere containere, inden kunderne tager dem i brug, ligesom man løbende tjekker, at de fungerer, mens de er undervejs.

Og eftersom der både kan ske menneskelige fejl og uheld, må Maersk Line også betale millioner i skadeserstatning til kunder for ødelagt gods, hovedsageligt som konsekvens af, at containere har været uden strøm for længe.

En del af shippingbranchens digitale fremtid

Med RCM bliver alt dette forandret. I stedet for at stole på menneskers øjne og hænder, når kølecontainere over hele verden inspiceres og overvåges, har teknologien overtaget arbejdet og dermed spares mange omkostninger. Det samme gør den risiko, medarbejderne må løbe, når de færdes mellem containerstakke og udfører elektriske opgaver.

Hvis forholdene inde i containeren ændrer sig, eller kølecontaineren går i stykker, dukker der straks en alarm op på skærmene hos RCM-teamene i land. Alarmen beskriver problemet, og hvor alvorligt det er, og den går samtidigt til den nærmeste lokale reparatør. Automatisk bliver der fulgt op på problemet, indtil hver advarselsslampe er slukket.

“Vores kølecontainere bliver transporteret omkring 900.000 gange om året. Med RCM sparer vi millioner på driftsomkostninger og fjerner samtidig meget af den usikkerhed, der følger med den fysiske forberedelse, håndtering og overvågning af disse containere døgnet rundt i løbet af deres rejse i forsyningskæden, en rejse, der kan vare mere end en måned,” siger Head of RCM for Maersk Line Catja Rasmussen.

“Denne teknologi gør vores aktiviteter fuldstændig gennemsigtige, ligesom vi har overblik over vores kunders forsyningskæder, og hvordan vores leverandører præsterer, alt i realtid. Det er en værdifuld evne – især når det gælder let fordærvelige varer. Og det kan ingen andre rederier tilbyde.”



Teknologiens næste hits

Teknologi og strømmen af data, uanset om det er fra “intelligente” containere eller udviklingen af en omfattende e-plattform for kunder, er drivkræfter bag Maersk Lines næste skridt for operationel og kommerciel toppræstation.

“Vores skibe, vores containere og godset, vi fragter, er alt sammen bundet sammen af teknologi,” siger Maersk Lines Chief Information Officer Robin Johnson. “Hvad end det handler om at forbedre den operationelle effektivitet på vores skibe eller udvikle, hvordan vores kunder køber vores produkter, så er det teknologi, der vil gøre det muligt.”

De enkelte sensorer på skibene har allerede givet en værdifuld indsigt. Et eksempel er de målere, der viser tilførsel og forbrug af brændstof, hvoraf der vil være installeret cirka 2.000 på 270 Maersk Line skibe ved udgangen af 2017. Disse målere videregiver data i realtid til skibets bro og kontorer i land, således at Maersk Line løbende kan forbedre flådens driftsydeevne.

Hvad nu hvis disse informationer af data fra de forskellige maskiner og containere kunne kombineres og give et samlet billede? Hvad kan indsamlingen af data i realtid – ikke kun for kølecontainere, men også for skibenes aktiviteter som for eksempel ophold i havnene – betyde for at forkorte skibets opholdstid i havn? Og i den sidste ende hele forsyningskæden? Behovet for hardware og datatransmission er en udfordring, men Maersk Line er i gang med at undersøge det nærmere.

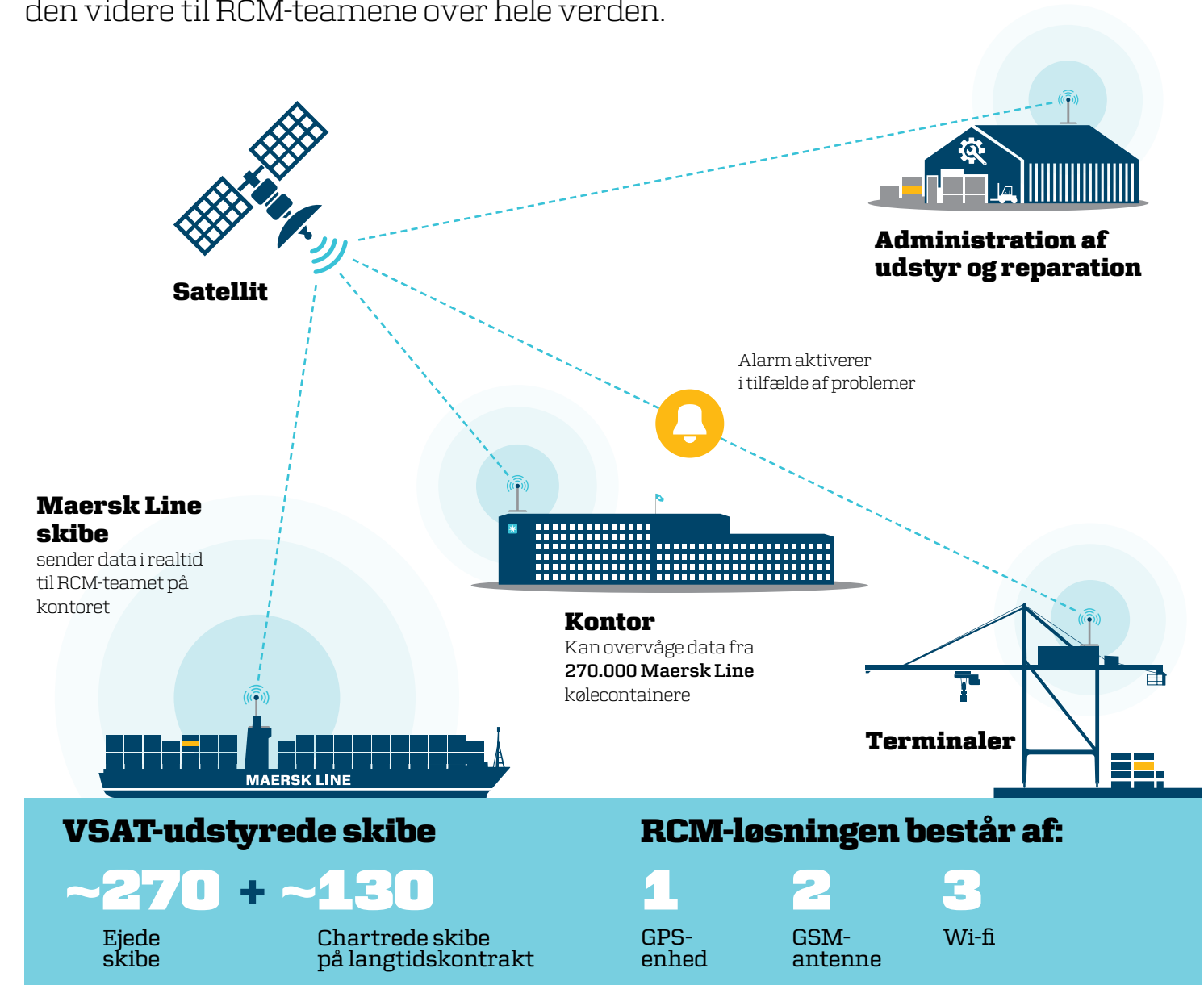
Arbejdet med at udvikle webstedet My.Maerskline.com, der vil udgøre en omfattende online-shippingplatform, som kunderne kan gøre brug af, er allerede godt i gang. Størstedelen af Maersk Lines kunder giver udtryk for, at de ønsker et selvbetjeningsværktøj, der er til at stole på, når de skal håndtere deres shippingbehov. En onlineplatform vil reducere de millionvis af telefonopringninger og mails, som Maersk Line håndterer i forbindelse med at få aftalerne på plads, og vil give mere tid til at udvikle rederiets forretningsområde. De indsamlede data vil give et værdifuldt indblik i kundernes adfærd.

De første resultater med My.Maerskline.com er lovende og viser, at der er et potentiale. I dag modtages 97% af kundernes ordrer via webstedet; dette er en stigning på 60% i forhold til blot tre år siden, men platformens funktionalitet fra første til sidste led er stadig på et tidligt stadie. “En omfattende e-plattform er en meget vigtig udvikling af vores forretningsområde, så vi er meget bevidste om dens “build”, for at den skal blive helt rigtig,” siger Head of Customer Service Tom Sprout.

Indsamlingen og analysen af de data, som virksomheden producerer på globalt plan, bliver stadig vigtigere for Maersk Line. Advanced Analytics-teamet, der består af stadig flere datavidenskabsfolk, sparer ved hjælp af matematiske beregninger og computerprogrammering Maersk Line for millioner ved at forbedre fordelingen af de tomme containere, udvikle mere præcise forudsigelser af containerefterspørgsel- og udbud og give indsigt i kundeadfærd og indtjeningsmuligheder.

Sådan fungerer RCM

Udgangspunktet er den hardware, der er installeret på alle Maersk Lines 270.000 kølecontainere. En GPS gør det muligt at følge kølecontaineren over hele verden, og ved hjælp af et modem og et simkort indsamles, lagres og videreformidles kølecontainerens atmosfæriske forhold og strømstatus. En satellitsender, der er monteret på 400 af Maersk Lines skibe, opsamler datastrømmen fra modemmet og sender den i realtid til en satellit, som transmitterer den videre til RCM-teamene over hele verden.



3.500 meter under havets overflade

Ny teknologi

Boreskibet Maersk Valiant, der befinder sig i Den Mexicanske Golf, kan operere på vanddybder ned til 3.500 meter og samtidig fastholde sin position, selv om bølgerne når op på 11 meter. Skibets avancerede teknologi og store ydeevne betyder, at Maersk Drilling kan fastholde sine forretninger under hårde markedsvilkår.

[Af Sam Cage →](#)

Maersk Valiant

228 meter

boreskibets længde

12.000 meter

brøndenes dybde



Boreoperatøren på boreskibet Maersk Valiant drejer på joysticket og lader blikket glide hen over de mange skærme med løbende data, som han er omgivet af.

Will Evans betjener det fuldautomatiske boregulv på Maersk Valiant, der har overflødiggjort, at der er andre til stede på boregulvet under driften. Det gør Will Evans job mere udfordrende end nogensinde, og han skal holde skarpt øje med de løbende informationer for at sikre, at arbejdet kører efter planen gennem hvert 12-timers skift.

“Det er mentalt hårdt. Der er mange ting at være opmærksom på, og man skal være mere på vagt,” siger han. “Det er nødvendigt at holde øje med mønstrene i data. Udvikler de sig i en uheldig retning, opdager man det med det samme og kan justere derefter. Det kan man faktisk ikke på en manuel borerig.”

Will Evans taler med overbevisning om forbedringerne i de nye boreskibes sikkerhed og ydeevne som på Maersk Valiant, der for tiden befinder sig i Den Mexicanske Golf på en treårig kontrakt med Marathon Oil og ConocoPhillips.

“Der er en meget stor forskel. Man føler sig sikrere, og mennesker opholder sig nu klart på de rigtige steder,” siger Will Evans, som er fra Mississippi, USA, og indtil for nylig arbejdede på en ældre borerig med et manuelt betjent boregulv. Hans arbejde er nok blevet mindre fysisk krævende nu, men hans fulde opmærksomhed er fortsat nødvendig.

At gøre en forskel

Eftersom olieselskaberne skærer ned på omkostningerne, er de nye boreskibe med en ydeevne i topklasse som Maersk Valiant afgørende for at hente nye kontrakter hjem.

Med et dobbelt boretårn kan den ene side af boreskibet fortsætte boringen, mens den anden side udfører offline-operationer som for eksempel rørlægning. Herved maksimeres den tid, der kan bruges på at arbejde på brønden.

“Vores nye teknologi har vist sig at fungere fremragende, og det er den afgørende faktor, der gør en forskel for vores kunder, når oliepriserne er så lave,” siger Maersk Drillings Chief Commercial Officer Ana Zambelli. “Vi har udviklet de mest avancerede boreskibe, som betjenes af veluddannede og kompetente medarbejdere, og i kraft af vores leverancer har vi formået at opbygge en god ordrebog på et vanskeligt marked.”

Det bedste af det bedste

Maersk Drilling har fire nye ultra dybvands boreskibe som Maersk Valiant i sin flåde og tre XLE jackup-rigge, der er bygget til særdeles udfordrende omgivelser. En fjerde er bestilt til levering i 2016.

De er konstrueret med brug af den nyeste viden, der eksisterer, og opskaleret til en størrelse, der passer med det større udstyr. Der er installeret måleudstyr, der kan forbedre effektiviteten, og der er indført en politik om at ansætte medarbejdere så tidligt, at bemanningen er oppe i gear fra den allerførste dag, skibet er i arbejde.

“Det er faktisk noget af en udfordring på grund af den megen teknologi. Ingen af os kan være eksperter i det hele, så man er nødt til virkelig at stole på specialisterne og teamlederne,” siger Offshore Installation Manager Craig Fraser.

“Det er en udfordrende industri. Kunderne ønsker stor ydeevne, og oliemarkedet kræver det i endnu højere grad,” siger Craig Fraser. “Vores kunder udfordrer os altid til at blive bedre, og netop fordi de altid kræver mere, tror jeg også, de får et produkt i høj kvalitet.”

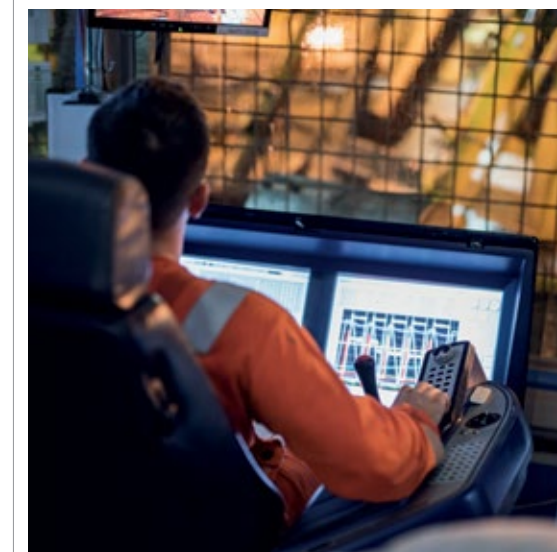
97%

Maersk Drillings effektive operationelle driftstid i 2015

7

Nye kontrakter i 2015

Boreoperatøren og hans assistent udveksler observationer, mens de kigger på skærme over dybde, strøm, reservoirmængder og pumpetryk.



Fortsat konkurrenceevne

For at imødekomme kravene fra den økonomiske vækst i Colombia har Maersk Line samarbejdet med havnen i Buenaventura om at sikre, at rederiets større skibe kan betjene kunderne bedre. Bilproducenterne har fordel af dette samarbejde.

Af Anders Rosendahl →

Udbud &

efterspørgsel



Indtil for få år siden havde havnen i Buenaventura i Colombia aldrig modtaget et skib som Svendborg Mærsk. I dag anløber det 347 meter lange containerskib eller et af dets søsterskibe havnen hver uge og har dermed fordoblet den tidligere maksimumskapacitet.

En voksende handel, især fra Asien, har gjort indsættelsen af de større skibe til et naturligt skridt i den colombianske økonomi. Men problemet er, at det bassin i havnen, hvor skibene vender rundt, kun efterlader 50 meter frirum på hver side, når større skibe foretager en 180 graders vending, inden de returnerer til Stillehavet.

Maersk Line slog sig derfor sammen med både terminaloperatøren TCBuen og med myndighederne for omhyggeligt først at teste vendingen i simulatorer og dernæst i det rigtige bassin for at sikre, at det kunne foregå på en forsvarlig måde. Da der blev givet grønt lys, fik havnen tilladelse til at kunne håndtere de større skibe. Den udvikling gik ikke ubemærket hen hos kunderne.

“Vi flyttede grænsen for operationen. Det blev ikke anset for muligt for nogle år siden, men i dag kan vi gøre det,” siger Sales Manager hos Maersk Line Colombia Juan Camilo Vasquez, mens han inspicerer lastning og losning af Svendborg Mærsk i havnen.

Bilproducenter opnår betydelige effektiviseringer, når de kan producere tættere på markedet, og da der går 2.000 dele til hver enkelt bil, kan betydningen af at nedbringe lagre og en stabil og vedvarende strøm i forsyningskæden ikke overvurderes.

GM Colombia er en af de kunder, der har set fordelene. Virksomheden importerer årligt cirka 10.000 containere gennem Buenaventura – landets hovedhavn ud til Stillehavet – med bildele til produktionen af 70.000 biler på fabrikken i Bogotá.

“Det er vigtigt for os, at globale leverandører som for eksempel Maersk konstant arbejder på at forbedre servicen på denne måde,” siger GM Colombias Logistics Manager Carlos Francisco Cortes.

80%

af delene til de 70.000 biler, som Bogotá-fabrikken fremstiller årligt, importeres fra Asien.



Potentiale i Colombia

Latinamerika har i nogen tid været et strategisk fokusområde for Maersk Group, som har foretaget regionale investeringer med langsigtet potentiale, på trods af de nuværende udfordringer i den globale økonomi, som de fleste lande er påvirket af.

Som led i købet af den Barcelona-baserede virksomhed Grup Maritim TCB føjede APM Terminals i anden halvdel af 2015 fire terminaler i Latinamerika til sin portefølje – herunder Buenaventura på Colombias vestkyst som beskrevet her.

APM Terminals har også indgået en joint-venture aftale om en terminal i Cartagena på Colombias østkyst, og dermed råder virksomheden over to terminaler på et af Latinamerikas største markeder med en befolkning på 48 millioner og en af de ifølge Verdensbanken højeste vækstrater i regionen.

Handelsmulighed

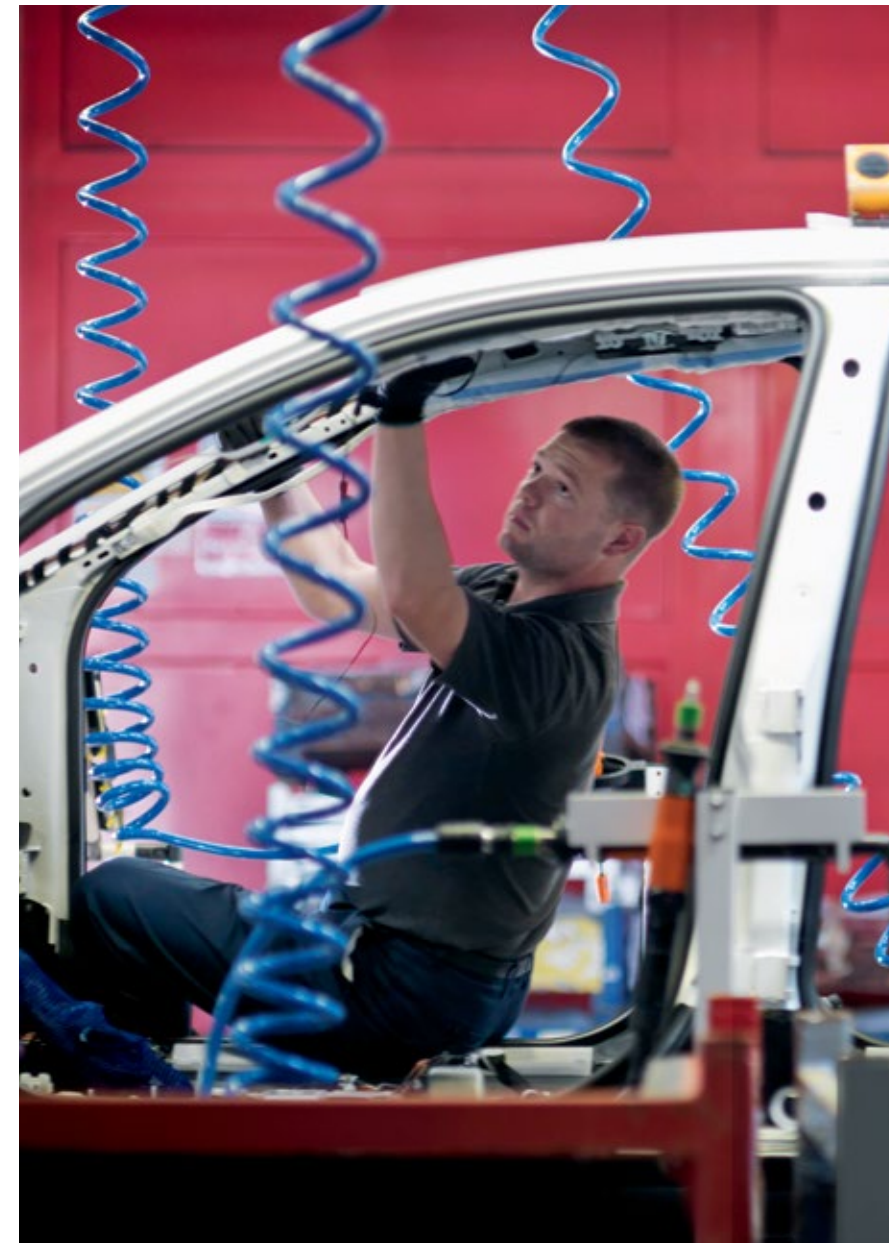
Efter salget af biler på vækstmarkederne herunder Sydamerika er faldet i de seneste år, er det naturligt at spørge, om den ekstra kapacitet virkelig er nødvendig. Er det store boom gennem det nye årtusendes første årti blevet afløst af normale tider med et mere jævnt salg?

Verdensbanken skønner, at væksten i Colombias bruttonationalprodukt i 2016 vil være på 3% sammenlignet med 0% for Latinamerika og Caribien, og Juan Camilo Vasquez fra Maersk Line Colombia ser et stort potentiale.

Selv om udsigterne for det colombianske bilsalg er afdæmpede for 2016, er markedsdækningsgraden for biler 100 pr. 1000 indbyggere, og bilparkens gennemsnitsalder er 17 år. Derfor er der plads til flere biler i et land, hvor Maersk Line allerede håndterer en ud af fem containere.

“Vi har en industri med stor bredde.

Vores middelklasse vokser også, og vi efterspørger flere produkter og tjenesteydelser, så dette er mulighedernes land for international handel,” siger Juan Camilo Vasquez.



Maersk Line introducerede det 347 meter lange Svendborg Mærsk til terminalen i Buenaventura, Colombia. Det er dobbelt så stort som det største skib, der indtil nu har lagt til, og giver en mere konkurrencedygtig service til kunderne som f.eks. automobilindustrien.

8.160
20-fods containere

Svendborg Mærsk's kapacitet

Produktionen tættere på efterspørgslen

I de seneste år er en stor del af bilproduktionen flyttet til Asien, Østeuropa og Sydamerika, og det afspejler det skifte, der er sket i det globale salg, hvor man flytter tættere på efterspørgslen. Rundt regnet 40% af alle biler fremstilles nu i nye vækstøkonomier, ifølge prognose- og analysevirksomheden Economist Intelligence Unit.

Gennem ni år som GM Colombia's Logistic Manager har Carlos Francisco Cortes set, at produktionen af biler i Bogotá stiger, at flere dele importeres fra Asien, og at partnerskabet med Maersk Line er blevet stadigt stærkere.

“Det er meget vigtigt, at vores shippingpartner er helt på linje med vores prioriteter og arbejder tæt sammen med os, fordi enhver forsinkelse vil påvirke hele produktionslinjen. Vi forventer også, at vores shippingpartner er konkurrencedygtig, så vi kan konkurrere på det lokale marked,” siger Carlos Francisco Cortes.

Maersk Line Colombia har taget endnu et skridt fremad i Buenaventura ved i slutningen af 2015 at indsætte de 367 meter lange skibe på ruten fra Asien til Sydamerikas vestkyst. Det vil sige 20 meter længere skibe end Svendborg Mærsk. Det sætter en ny rekord i Colombia som det første rederi, der tager skibe over 10.000 20-fods containere i brug.

Stordriftsfordelene, som skibenes størrelse og en direkte rute fra Asien kaster af sig, giver som resultat større pålidelighed, pladsgaranti og større konkurrenceevne. “I bund og grund er Maersk af fundamental betydning for vores virksomhed,” tilføjer Carlos Francisco Cortes.

“Vi flyttede grænsen for operationen. Det blev ikke anset for muligt for nogle år siden, men i dag kan vi gøre det.”

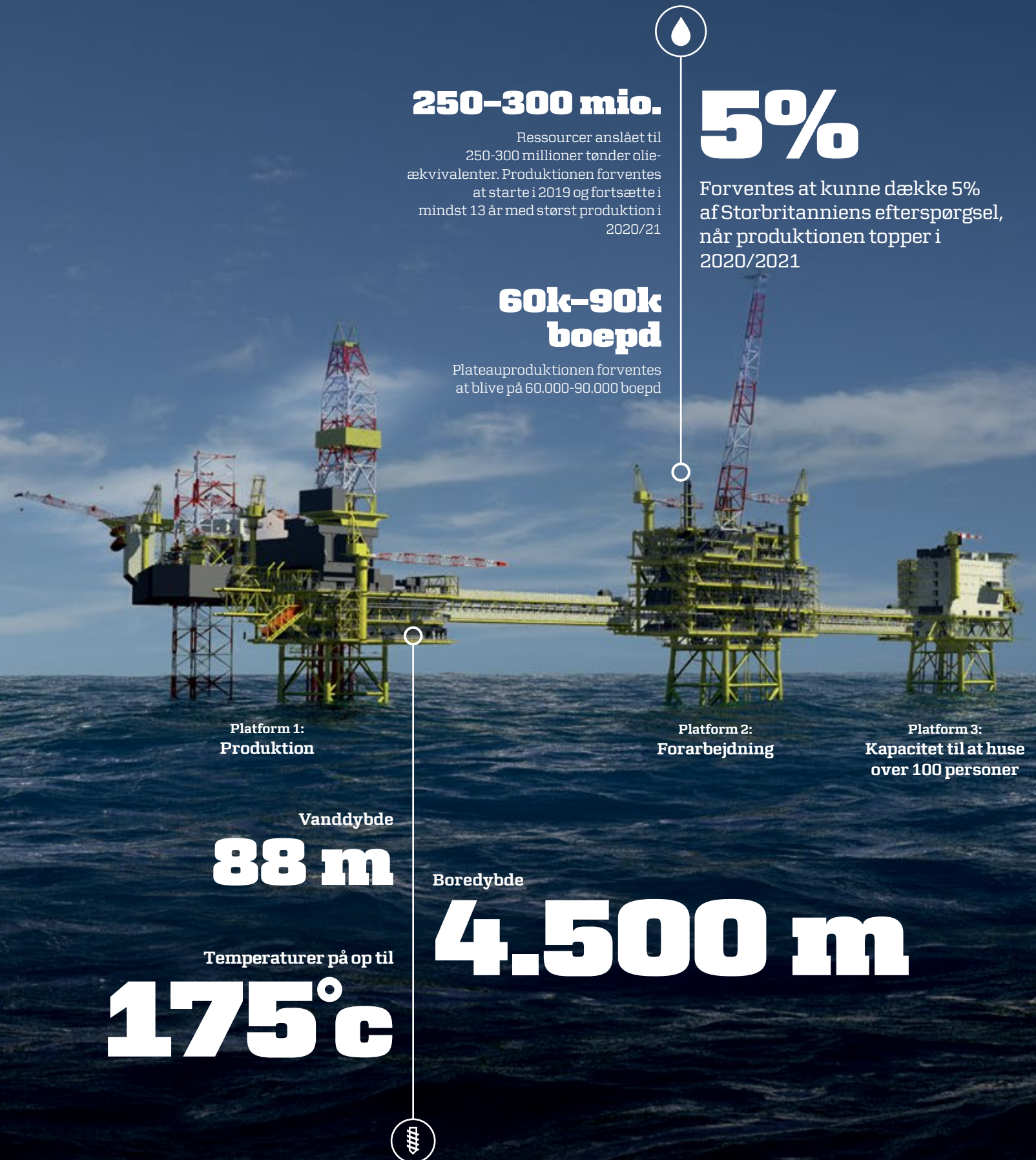
Juan Camilo Vasquez
Sales Manager,
Maersk Line Colombia

Virtuel rundtur på fremtidens boreplatform

Teknologien bag Culzean

Maersk Oils Culzean-gasprojekt i Nordsøen forventes at kunne dække fem procent af Storbritanniens behov for naturgas, og udstyret skal kunne modstå høje tryk og temperaturer. Selv avanceret virtual reality-udstyr er taget i brug, for selv den mindste detalje i produktionsfasen kræver opmærksomhed for at sikre en problemfri drift.

Af Sam Cage →





De ekstreme forhold betyder, at materialerne skal være stærke nok til at kunne modstå trykket og temperaturen, og sikkerheden er derfor en integreret del af projekteringen.

Umiddelbart efter at Claus Vissing-Jørgensen har forladt boreplatformens produktionsområde, drejer han til venstre for at gå en tur hen over broen. Den befinder sig 150 meter over Nordsøens bølger, men han kender turen, da han allerede en gang tidligere har været rundt på platformen. Han ved derfor også, at han nu skal op ad trappen, forbi en række kahytter og opholdsrum, inden han når frem til kantinen.

Claus Vissing-Jørgensen, der er Facilities Manager for Maersk Oils Culzean-gasprojekt i Nordsøen, befinder sig ikke offshore, som man skulle tro. Boreplatformen findes heller ikke endnu. Han befinder sig i mere behagelige omgivelser i Maersk Oils Aberdeen-kontor, og via et virtual reality-værktøj er han i gang med at identificere mulige problemer med installationen, som forventes at begynde produktionen i 2019.

“Det er en intelligent måde at se på konstruktionen med andre øjne,” siger Claus Vissing-Jørgensen. “Det virtuelle reality-værktøj betyder, at vi kan undgå fremtidige vanskeligheder og sikre, at sikkerhed bliver en integreret del af projektets design, og hvor vi lever op til de bedste miljøstandarder og bruger den bedste tilgængelige teknologi.”

Ekstreme forhold

Et af de mange særlige karakteristika ved Culzean-projektet er, at de tre separate platforme til henholdsvis boring og produktion, forarbejdning samt beboelse kommer til at ligge langt fra hinanden. Culzean-projektet vil benytte sig af avanceret teknologi for at kunne udvinde gassen under temperaturer på op til 175 °C og under et tryk, der svarer til at være 9 km under havets overflade. Maersk Oils investeringsandel er USD 2,3 mia.

De ekstreme forhold ved Culzean-projektet betyder, at planlægning er altafgørende. Materialerne skal være stærke nok til at kunne modstå trykket og temperaturen, og hensynet til sikkerhed er derfor en integreret del af designet. Den overordnede idé er at benytte afprøvet teknologi og materiel og tilpasse det til projektet ved at udvide eller opgradere det.

På sin “Walk-inside”-tur, som Claus Vissing-Jørgensen foretager med en Xbox, kan konstruktørerne identificere ineffektivitet og potentielt kritiske områder, som de måske ikke havde set, hvis de ikke havde kunnet visualisere de faktiske anlæg. Det kan være noget så enkelt og indlysende som at spotte en ventil, der sidder to meter over jorden, og placere den længere nede i den endelige konstruktion.

Culzean-projektet

- Projektet, der blev godkendt af de britiske olie- og gasmyndigheder i august 2015, ligger cirka 240 km ud for Aberdeen og forventes at producere nok gas til at kunne dække fem procent af Storbritanniens samlede efterspørgsel, når feltet er i fuld drift i 2020/21.
- Maersk Oil UK (49,99%) er operatør af højtryks- og højtemperaturfeltet (HPHT). JX Nippon (34,01%) og Britoil (BP) (16%) er partnere.
- Forretningsenheden har fordel af et HPHT-skattefradrag, som undtager en del af virksomhedens overskud for den tillægsafgift, eller den ekstrabeskatning, som Nordsøindustrien betaler.

Designmantraet

I designet er der lagt størst mulig vægt på mandskabets sikkerhed. Således er beboelse placeret cirka 270 m væk fra borebrøndene.

Nogle af de elementer, der anvendes i konstruktionen af anlæggene, fabrikeres ved varm isostatisk presning af metalpulver for at gøre materialerne ekstremt stærke. Fremstillingsprocessen betegnes HIP.

“Gør det enkelt” er helt sikkert et designmantra for Culzean,” siger Project Manager Martin Urquhart. “Det, der er udfordringen, er det høje tryk og de høje temperaturer, så materialerne skal være meget stærkere for at kunne holde. Vi vil helst bruge enkle, velafprøvede metoder, og hvor som helst det er muligt, indlægge ekstra sikkerhedsmarginer.”

“Det, der er udfordringen, er det høje tryk og de høje temperaturer, så materialerne skal være meget stærkere for at kunne holde. Vi vil helst bruge enkle, velafprøvede metoder, og hvor som helst det er muligt, indlægge ekstra sikkerhedsmarginer.”

Martin Urquhart
Culzean Project Manager

På dybt vand

Maersk Oil har bestilt en ny borerig til Culzean-projektet, baseret på velkendt design og tilføjet særlige, vigtige specifikationer for at kunne modstå de specielle forhold, fortæller Andrew Lough, der er Wells Manager på Culzean-projektet. En af de store udfordringer er placeringen af den såkaldte rig cantilever, som let skal kunne flyttes rundt for at få adgang til alle brønde, der skal bores fra én og samme position.

Boreriggen, der er konstrueret til at operere på vanddybder på op til 120 meter og bore ned i mere end 4.500 meters dybde, bliver større end standard borerigge. For at riggen kan komme så tæt på platformen som muligt, har hættten på overbygningen af platformen en drejning, således at riggens ben kan stå på hver side af platformen. Dette er blot en af de mange konstruktionsmæssige overvejelser, der er gjort i projektets startfase.

“Vi har taget eksisterende elementer fra andre rigge, som fungerer rigtigt godt, og føjet dem til et ældre velfungerende design, der har vist sig effektivt for endelig virkelig at opdatere det hele,” siger Andrew Lough.

Således opdagede teamet under en vigtig test af materialer, at de standarddrør, der normalt anvendes til brønde, ikke kunne modstå de høje tryk. Teamet måtte derfor se sig om efter en ny type stålbehandling, som kunne give det den nødvendige styrke, og samtidig have den rigtige tykkelse til at kunne klare opgaven og trykket fra brøndene på store dybder.

“Culzean er et kæmpestort projekt, som kræver omfattende planlægning for at kunne tjene sig hjem,” siger Urquhart. “Vores planlægning går ned i mindste detalje. En detalje virker måske ikke vigtig nu, men den kan vise sig at blive afgørende og kritisk.”

Den forventede plateauproduktion for Culzean projektet er

300–450 millioner standard kubikfod pr. dag,

der svarer til en produktionsandel for Maersk Oil på 30.000-45.000 boepd

Ambitioner om top-5

Der er stadig et meget stort potentiale for gasudvinding i Nordsøen. Men det kræver en ekspertise og teknologi sammenlignelig med den anvendt ved Maersk Oils Culzean-projekt, for at potentialet kan udnyttes. Maersk Oil har en målsætning om at blive en af de fem største producenter i Nordsøen i første halvdel af næste årti.

Dette skulle være muligt gennem en kombination af den nuværende portefølje, en større kapitalinvestering i projekter som Culzean og Johan Sverdrup – et af Norges største fund nogensinde – samt en effektivisering af driften.

//

“På modne markeder, der generelt vokser meget langsommere, og hvor stadig større skibe lægger til, er der behov for en havnedrift i verdensklasse. Vores primære fokus på disse markeder er at give kunderne effektivitet og produktivitet.”

Kim Fejfer
CEO for APM Terminals

10%
bidrag til overskud

I 2015 udgjorde APM Terminals' fem amerikanske terminaler kun 4% af virksomhedens investerede kapital, men leverede 10% af overskuddet.

300.000
containere flyttes om ugen

Havnene på de modne markeder håndterer størstedelen af verdenshandlen: APM Terminals har 15 havne på modne markeder, der flytter mere end 300.000 20-fods containere om ugen.

APM TERMINALS

Sådan fjernes overbelastning

APM Terminals Los Angeles leverede et rekordresultat i 2015 under vanskelige forhold. Resultatet understreger den værdi, de modne markeder har for Maersk Group.

[Af John Churchill →](#)

Da de største skibe, der nogensinde har gæstet en amerikansk havn, begyndte at anløbe i starten af 2015 med et rekordhøjt antal containere, fik terminaloperatørerne travlt med at sørge for, at de var i stand til at håndtere godsmængderne.

Da havnene samtidig var præget af uro på arbejdsmarkedet, var USA's største og travleste havn i Los Angeles tvunget i knæ. APM Terminals Los Angeles formåede at klare presset med fremadrettet planlægning, præcise prognoser og ved ikke at love mere, end hvad der kunne holdes, og kom endda ud på den anden side med en rekordhøj vækst og imponerende sikkerhedsforbedringer.

“Det var et utroligt udfordrende miljø. Vi skulle igennem en arbejdskonflikt sideløbende med håndteringen af rekordstore skibe og mængder, men vi vidste også, at det var en god lejlighed til at vise vores kunder, at vi er den bedste havneoperatør i San Pedro Bay,” siger administrerende direktør for APM Terminals Los Angeles, Steven Trombley.

Shippingruterne faste holdepunkt

APM Terminals driver 15 af sine 63 terminaler på modne markeder – 10 i Europa og fem i USA. Disse markeder har været præget af lave vækstrater, og har således udgjort en stadig mindre andel af APM Terminals portefølje i de senere år.

Alligevel er havnene på de modne markeder fortsat utrolig vigtige. Blandt andre er havne som Rotterdam, Algeciras, Los Angeles og New York centrale knudepunkter for globale rederiers rutenetværk, herunder Maersk Line, CMA CGM og MSC.

“I 2013 og 2014 var industrien begyndt at tage de modne markeder som en selvfølge. De nye markeder tog al opmærksomheden med deres drastisk stigende vækstrater,” siger Wim Lagaay, chef for APM Terminals' amerikanske og europæiske portefølje. “Selvom Europa ikke oplevede samme vækst som USA i 2015, var det ikke desto mindre en påmindelse om, hvor vigtigt det er fortsat at investere i disse markeder og bevare en geografisk balance i vores portefølje.”



“
Det var et utroligt udfordrende miljø. Vi skulle igennem en arbejdskonflikt sideløbende med håndteringen af rekordstore skibe og mængder, men vi vidste også, at det var en god lejlighed til at vise vores kunder, at vi er den bedste havneoperatør i San Pedro Bay.”

Steven Trombley
Administrerende direktør for APM Terminals Los Angeles

Havnene på de modne markeder håndterer størstedelen af verdenshandlen: APM Terminals har 15 havne på modne markeder, der flytter mere end 300.000 20-fods containere om ugen.

“På modne markeder, der generelt vokser meget langsommere, og hvor stadig større skibe lægger til, er der behov for en havnedrift i verdensklasse. Vores primære fokus på disse markeder er at give kunderne effektivitet og produktivitet,” siger Kim Fejfer, CEO for APM Terminals.

“På udviklingsmarkeder handler det mere om at identificere flaskehalsene i forsyningskæden og hjælpe værtslandene og industrien med at fjerne disse flaskehalse ved at udvikle infrastrukturen på stedet.”

De højeste kraner

APM Terminals Los Angeles er populær, fordi den har de højeste kraner i havneområdet. Dette gør den til den foretrukne for de største skibe, herunder det største skib, der nogensinde har gæstet en amerikansk havn, Benjamin Franklin, CMA CGM's skib på 18.000 20-fods containere, som anløb i december 2015. I 2016 planlægger terminalen igen at øge sin kranhøjde, således at disse store skibe kan bringe endnu flere containere ind i havnen.

Med små marginer og stadig større skibe og containermængder på modne markeder, er det APM Terminals' fokus at skabe en drift i verdensklasse. Nogle af redskaberne til at nå det inkluderer hele tiden at overvåge og forbedre aktiviteterne i terminalen, at investere i udstyr og teknologi samt at udvikle partnerskabet med kunderne.

“USA's og Europas rolle har naturligvis ændret sig med tiden, men disse faciliteter har stadig en kritisk betydning for handlen og for vores kunders forretning, og vi vil fortsat investere i dem,” siger Lagaay.

Væk med køerne

I Los Angeles begyndte de at se resultaterne af indsatsen ved udgangen af 2015. Mængderne i APM Terminals Los Angeles steg med 28% i forhold til 2014, inklusive 17 skibe, der lagde til i Trombleys terminal, fordi andre terminaler var overbelastede.

Terminalen satte også ny rekord, da man i 86 dage i træk ikke havde nogen ulykker, der kostede tabt arbejdstid.

“Vi holdt blikket på langt sigt, mens vi løbende vurderede forventningerne til kommende mængder, så vi ikke kom til at love rederierne for meget. Derfor kunne vi levere resultater umiddelbart efter, at kontrakten var forhandlet på plads,” siger Trombley. “Rent praktisk tilbød vi at holde området åbent uden for normal åbningstid og gav import og fulde containere førstehedsrang. Det betød, at vi ikke havde skibe, der ventede for anker, til forskel fra vores konkurrenter.”

70 mio.

(USD) samlet besparelse for Maersk Group

20%

større containerhåndteringskapacitet i Algeciras og Tanger

En endnu bedre drift

Et team af eksperter inden for forskellige områder overvåger driften på alle APM Terminals' 63 havne og medvirkede til at optimere Los Angeles' havneaktiviteter i 2015.

Teamet indsamler 'best practice' inden for flådestrategi, havnens opbygning, koordinering af værftsophold og meget mere. Det samarbejder med leverandørpartnere og terminalerne om at indføre løsninger over hele verden, der forbedrer havnedriften.

Det såkaldte 'Hub partnerskabsprogram' med APM Terminals' største kunde, Maersk Line, har været en stor succes i Algeciras i Spanien. Mere end 35% af Maersk Lines samlede fragtmængder passerer gennem havnen, der fungerer som et vigtigt omladningscentrum for rederiet, på fragtens vej til andre destinationer.

Ved at dele kontor og ved blandt andet at koordinere planlægningen af værftsophold og sejlads har terminalen forbedret Algeciras' containerhåndteringskapacitet – og nærliggende Tanger – med 20% og bidraget med mere end USD 70 millioner i samlet besparelse til Gruppen. Lignende samarbejder er i gang i Rotterdam og Singapore.

I Europas største havn, Rotterdam, benytter APM Terminals teknologi og brug af eksperter inden for automatisering og industrielle IT-systemer for at øge produktiviteten og forbedre sikkerheden endnu mere. Maasvlakte II er verdens første fuldautomatiske containerterminal med selvkørende køretøjer og fjernstyrede kraner, og ingen mennesker er i nærheden af containerne på kajen.

Maersk Lines Alberto Fernandez (til venstre) og **APM Terminals' Emilio Checa** (til højre) koordinerer planlægningen af kajpladser i Algeciras og sidder nu ved siden af hinanden, så de bedre kan kommunikere og derved effektivisere aktiviteterne.



Smidig og fleksibel

Med årets lancering af 2M, verdens største alliance, hvor Maersk Line og MCS deler plads på hinandens skibe, fik kunderne et hidtil uset antal ruter og havne at vælge mellem til deres fragt. Samtidig faldt Maersk Lines omkostninger til at tilbyde sådanne muligheder på de modne handelsruter.

Asien-Europa ruten og Asien-Amerika ruten, som 2M betjener, er verdens største målt i fragtmængder, og de forbinder Asiens producenter med forbrugermarkederne i Europa og USA. Men lige så vigtige ruterne er for verdenshandlen, lige så meget er de i stadig højere grad præget af lav rentabilitet som følge af faldende vækstrater og overkapacitet. De opnåede effektivitetsforøgelse og omkostningsbesparelser er blevet videregivet til kunderne i form af stadig lavere priser.

2M-aftalen løber i 10 år og er med til at forbedre effektiviteten på rutenetværket og reducere de omkostninger, der er forbundet med at kunne tilbyde sejladserne. Dels gennem en bedre udnyttelse af skibskapaciteten, dels ved stordriftsfordele. Det større netværk betyder også større stabilitet for kunderne og giver dem flere ruter at vælge imellem.

“For at kunne konkurrere på disse ruter må vi fortsat være konkurrencedygtige på omkostningerne. I kraft af 2M kan vi tilbyde vores kunder et meget bedre produkt til meget lavere driftsomkostninger,” siger Klaus Sejling, chef for Maersk Lines øst- og vestruter. “Folk tænker generelt på disse markeder som stabile, fordi det er modne markeder, men det var ikke tilfældet i 2015. Forhandlinger på arbejdsmarkedet sammenholdt med mængden af gods på vej ind i USA skabte vanskeligheder for vores kunder, hvilket gav os muligheden for at vise, at vi kan være fleksible, og at rutenettet kan være fleksibelt, når det handler om at opfylde vores kunders behov.”

Overbelastningen som følge af arbejdskonflikten på vestkysten skabte en bølge af efterspørgsel efter rutetjenester til østkysten. Kunderne havde brug for et alternativ, og det skulle gå hurtigt, så Maersk Line oprettede en rute fra Asien til USA's østkyst via Panamakanalen, og ruten var faktisk hurtigere end de to nuværende ruter via Suez-kanalen. Der blev også oprettet to nye handelsknudepunkter for fragt fra Asien til Nordamerika, et i Prince Rupert i det vestlige Canada og et i Lázaro Cárdenas på Mexicos vestkyst. Maersk Lines lokale kontorer hjalp kunderne med at tilpasse deres forsyningskæder, for eksempel ved at være behjælpelig med at finde vejtransport, som der var mangel på. Tilsammen betød det, at strømmen af gods til vigtige indenlandske destinationer kunne fortsætte uden afbrydelser.

“Det kan godt være, de er modne markeder, men de kan også blive dynamiske, og vi skal være klar til at gribe de muligheder, der kommer i den forbindelse,” siger Sejling.



Moden venter ikke

Myanmar åben for global handel

Udsigt til markant vækst i Myanmar's økonomi efter år med isolation og handelssanktioner. Maersk Group understøtter det sydøstasiatiske lands vækstpotentiale ved at etablere containerfart til resten af verden.

Af Tan Yi Hui og Sam Cage →

Tøjproducenterne har brug for pålidelige forbindelser både til import af tekstiler fra Kina og til eksport af færdige skjorter, nederdele og jakkesæt fra Myanmar til forbrugere i USA og Europa.

For blot fem år siden var Myanmar et næsten helt isoleret land og underlagt international embargo. Det har ændret sig.

I dag oplever det sydøstasiatiske land med flere end 50 millioner indbyggere en økonomisk, social og politisk genopblomstring. Understøttet af valgresultatet i 2015 høster Myanmar nu frugterne af den ny åbenhed og sin strategisk gunstige beliggenhed mellem Kina og Indien og på handelsruterne til Europa.

For at Myanmar igen kan træde ind på den globale scene, har landets spirende industrier – som for eksempel tøjindustrien – brug for fragtforbindelser til resten af verden for at opretholde forsyningskæderne og udnytte Myanmar's fordelagtige placering.

“Vi ser kun toppen af isbjerget, når det gælder Myanmar's forretningspotentiale. Men at udvide landets trafikale forbindelser i Asien og til resten af verden er med til at bane vejen for dette nye vækstmarked,” siger Søren Toft, Chief Operating Officer for Maersk Line.

Skjorter, nederdele og jakkesæt

Damco var en af de første virksomheder, der tilbød logistikløsninger i Myanmar. Det skete, efter virksomheden havde været i tæt dialog med NGO'er, lokale virksomheder og ambassader. Med et nyt kontor og et 4.000 kvadratmeter stort distributionscenter for containere har Damco cementeret sin position som den største logistikudbyder i landet. Distributionscentret åbnede i 2014.

Efter Damcos succes fik Maersk Line sidste år licens til at drive forretning i landet sammen med sit regionale intra-asiatiske rederi, MCC. Rederiets sejlads er med til at understøtte Myanmar's hastigt voksende tøjindustri, og stadig flere virksomheder flytter deres fabrikker til Myanmar på grund af de lavere omkostninger og beliggenheden.

Tøjproducenterne har brug for pålidelige forbindelser både til import af tekstiler fra Kina og til eksport af færdige skjorter, nederdele og jakkesæt til USA og Europa. Blandt andet er tøjindustriens forsyningskæde afhængig af MCC's Shanghai/Ningbo-ruteforbindelse til Yangon i Myanmar.

Den direkte rute mellem Kina og Myanmar næsten halverer fragttiden til blot 14 dage, hvor det tidligere var nødvendigt at omlade varerne i havnene i Singapore eller Tanjung Pelepas i Malaysia. Maersk Line fragter nu tøj ud af Myanmar direkte til globale detailhandelsdestinationer.

“Shanghai/Ningbo-Myanmar-ruten har vist sig at være populær hos mange kunder, og vores mængder mellem Kina og Myanmar er steget betydeligt det seneste år,” siger Tim Wickmann, MCC's CEO.



Maersk Group åbnede for handelsruter til Myanmar

“Vi ser kun toppen af isbjerget, når det gælder Myanmar’s forretningspotentiale. Men at udvide landets trafikale forbindelser i Asien og til resten af verden er med til at bane vejen for dette nye vækstmarked.”

Søren Toft
Chief Operating Officer
for Maersk Line

Vækstbetingelser

Selv om tøjindustrien i Myanmar er lille i forhold til den i nabolandene Bangladesh, Kina og Thailand, oplever industrien ifølge Myanmar Garments Manufacturers Association en vedvarende og holdbar vækst. Organisationens medlemmer beskæftiger cirka 230.000 arbejdere, og det skønnes, at der åbner to nye tøjfabrikker om ugen.

I 2014 eksporterede Myanmar tøj til en værdi af USD 1,56 mia., hvilket var næsten en fordobling på bare to år, og tallet forventes ifølge Garments Manufacturers Association at nærme sig USD 2 mia. i 2015.

“Vi har helt afgjort brug for en direkte rute og valgte MCC, fordi de kunne levere det, vi havde behov for,” siger Dorothy Tao, der er Global Shipping Manager for den taiwanske tøjproducent Gen International, som fremstiller tøj til hverdagstøjmærker som Kirbi, Primark og H&M.

“Vi forventer, at industrien vil vokse i takt med, at Myanmar’s økonomi udvikler sig til markedsøkonomi,” tilføjer hun.



Myanmar eksporterede tekstiler til en værdi af USD 1,56 mia. i 2014. Det svarer til næsten en fordobling af produktionen på bare to år.

7,8%

er Myanmar’s forventede økonomiske vækst i 2016

Kilde: Verdensbanken

Ansvarlig forretning

Efter årtier med politisk og økonomisk isolation er det først og fremmest menneskerettigheder, der er blevet diskuteret blandt udenlandske investorer. Inden Maersk Group kom til Myanmar, indgik Maersk partnerskaber med NGO’er, lokale virksomheder og ambassader for at minimere risiciene hos leverandører og dermed hjælpe kunderne med at gøre det samme.

Oftede er der kun ringe fokus på for eksempel sundhed og sikkerhed, miljø og arbejdstagerrettigheder på nye vækstmarkeder. Fokus kan øges gennem initiativer som for eksempel flere kundeaudits og spørgeskemaundersøgelser for at afdække holdninger, og for at få stadig større fokus på bestræbelserne på at bekæmpe korrupsion og bestikkelse.

“En vigtig del af strategien for at gå ind på dette marked har været at sikre betydningen af, at vi opererer på en ansvarlig måde samt at uddanne og undervise udvalgte leverandører i internationalt anerkendt ansvarlig forretningspraksis,” siger Renata Frolova, Head of Responsible Procurement.

Efter at sanktionerne blev ophævet, er der udarbejdet en forretningsplan for etableringen af Myanmar Centre for Responsible Business, som blev støttet af en række regeringer ved et møde i FN i december 2012.

Planen blev udarbejdet i samarbejde med Det Danske Institut for Menneskerettigheder og Institute for Human Rights and Business, således at alle virksomheder og kunder kan støtte sig til den. Det lokale center har til formål at give investorer den nødvendige baggrund og at hjælpe lokale institutioner og virksomheder med at implementere de ansvarlige og vedtagne måder at gøre forretning på.

For at gøre det mere klart for de involverede parter, hvorfor en ansvarlig adfærd i virksomhederne er vigtig for Maersk Group, blev der på en workshop for lokale fragt-, lager-, terminal- og tjenesteudbydere i Myanmar brugt konkrete eksempler og en evaluering til at dokumentere, hvilke processer der allerede var på plads.

“Maersk Group var en stor hjælp for os, da vi ønskede adgang til Myanmar på et tidspunkt, hvor det var meget svært for menneskerettighedsorganisationer at få visum til landet,” siger John Morrison, Executive Director for Institute for Human Rights and Business.

“Sammen med Maersk Group havde vi vores første rundbordssamtaler i Yangon, og vi besøgte Naypyidaw for at indlede en dialog med ministre og en række lokale virksomheder.”

“Vi differentierer os med vores 900 medarbejdere, der udelukkende har fokus på én ting: at servicere markedet.”

Michael Hansen
CEO for Seago Line

Regionalt præg

Den korte tur over Middelhavet fra Ægypten til Tyrkiet, der er en vigtig fragtrute, burde være så nem som ingenting. Men ruten blev oprindeligt besejlet af en blanding af globale rederier og nicherederier, der kun sejlede en gang imellem og var ufleksible. Det betød, at eksportører og importører måtte benytte flere fragtfirmaer med usikre resultater til følge.

Det er den slags problemer, som Maersk Lines regionale fragtvirksomheder MCC, SeaLand og Seago Line løser for sine kunder. Her er det både det tætte handelsnetværk med målrettede strategier for hver enkelt af dem og en lokal organisation til at håndtere kompleksiteten, som er med til at skaffe dem nye forretninger.

Seago Line etablerede forretning i Europa i 2011, og den var blandt andet rettet mod kunder såsom den tyrkiske petrokemiske handelsvirksomhed Bayegan. Den tyrkiske virksomhed gav Seago Line en lille del af sine fragtmængder på prøve, og mindre end fem år senere har rederiet 75% af Bayegans samlede søtransport.

Til trods for et forbud mod import fra EU til Rusland i 2015 og et inter-europæisk marked med en vækst på kun 1% formåede Seago Line at øge forretningen med 4,5% og har nu en andel på 12,8% af markedet. Det skønnes at være på syv millioner containere i alt.

“Vi har en konkurrencedygtig service og et godt netværk, men det er faktisk ikke anderledes end det, vores konkurrenter kan tilbyde. Vi differentierer os med vores 900 medarbejdere, der udelukkende har fokus på én ting: at servicere markedet,” siger Michael Hansen, CEO for Seago Line.

Seago Lines egne data fra en kundeundersøgelse i 2015 viste, at kunderne vælger den virksomhed, der er bedst på parametre som tilgængelighed, pålidelighed og ansvarlighed.

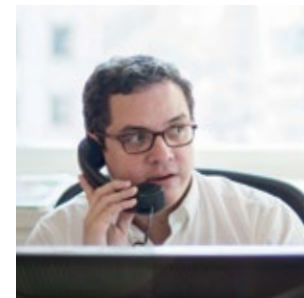
“Med Seago Line har vi ramt et stort behov inden for det inter-europæiske marked for den slags service,” siger Michael Hansen. “Der er stadig store muligheder for at skabe vækst, og forretningen går en spændende tid i møde.”

På rette sted på rette tidspunkt

Data udstikker kursen

Skal skibet sætte kursen fra USA til Japan eller krydse Atlanterhavet? Maersk Tankers kunne i 2015 notere et overskud, da forretningsenheden arbejder på at kunne forudsige markedet bedre. Analyse af avancerede data er nu med i beslutningen om, hvor skibene skal sendes hen for at opnå de bedste rater.

Af Sam Cage →



“Kunden var også tilfreds, så det var perfekt ramt for at vinde hele kampen. Data giver os tro og selvtillid til at gennemføre en sådan løsning.”

Cesar Niño
Assistant General
Manager og Charterer,
Maersk Tankers, New York

I juli gik det op for Cesar Niño, at produkttankermarkedet i Den Mexicanske Golf sandsynligvis ikke ville rette sig foreløbigt.

Tidligere ville Cesar Niño, der er Assistant General Manager og Charterer for Maersk Tankers i New York, måske have fået det bedste ud af situationen og set sig om efter en fragttordre i nærheden. Men han benyttede i stedet Maersk Tankers' nye analyseværktøj, som bygger på statistiske modeller og prognoser om, hvor de bedste markedsmuligheder kan tænkes at være, og han opdagede, at det så lovende ud på den anden side af Atlanterhavet.

“Takket være data blev jeg klar over, at jeg havde bedre muligheder i Europa, og for at få skibet dertil, gav jeg en kunde rabat på den last,” siger Cesar Niño. “På en måde lod jeg markedet vinde og engang ville det have været uacceptabelt. Men i den sidste ende gjorde vi det bedre end markedet, og det havde vi fordel af på den lange bane.”

Taxi til Hamburg

Da Cesar Niño arrangerede turen til Hamburg for at udnytte de højere rater i Europa, lænede han sig op af det analyseværktøj og de prognoser, som Maersk Tankers anvender for at positionere sine skibe til næste fragtopgave, lidt ligesom når taxierne placerer sig, hvor efterspørgslen er højest og turene længst.

Dette er et led i et større initiativ, Active Position Taking, som er en del af Maersk Tankers' nye Taking Lead-strategi. Målet er at gøre det bedre end markedet og tage bedre beslutninger gennem brug af både historiske data og prognoser, der kan understøtte og supplere erfaring og forretningstæft.

“Kunden var også tilfreds, så det var perfekt ramt for at vinde hele kampen. Data giver os tro og selvtillid til at gennemføre en sådan løsning,” siger Cesar Niño.

“Der findes ikke en enkel eller nem måde, Maersk Tankers kan opnå en konkurrencemæssig fordel, men data – og de tilhørende værktøjer og processer – kan ændre odds i vores favør,” siger Nicholas Allin Hansen, Head of Market Analytics. “Maersk Tankers har altid støttet på data og analyser, men analysernes voksende dybde og omfang giver et godt, objektivt og struktureret overblik over markedet, som vi hele tiden har adgang til.”

“Vi kan gøre flere ting, der kan hjælpe os til at tage bedre beslutninger,” fortsætter Nicholas Allin Hansen. “Vi kan kvantificere virkningerne af de fundamentale ting, som for eksempel udbud af skibe, fragtefterspørgsel og oliepris.

Desuden har vi fået en bedre forståelse af de såkaldte krydseffekter på markedet, som for eksempel hvordan udviklingen i én sektor kan påvirke udviklingen i andre.”

Når hele verden er ens markedsplads

Cesar Niño og New York-teamet overvejede tidligere kun mulighederne på deres eget marked, som var Nord- og Sydamerika. Nu tænker de lidt bredere, når de vurderer, hvordan de kan maksimere indtjeningen.

Ved en anden lejlighed dirigerede Cesar Niño et tankskib til Japan, fordi han fra sine data kunne konstatere, at det japanske marked var sundt og stabilt i forhold til markedet i Den Mexicanske Golf.

“Tidligere var vi måske mere forsigtige og fokuserede på det lokale marked, og vi så ikke tingene i et bredere perspektiv,” siger han.

“På et vist tidspunkt tvivler man på, om det nye system fungerer – det gælder især de mere erfarne folk. Men nu kan vi se resultaterne,” tilføjer Cesar Niño. “Det er underordnet, om vi er de bedste på et svagt marked, hvis vi kan tjene flere penge på et andet marked ved blot at ligge i midten.”

Faktabaseret forretning

For Eva Errebo, som er Head of Intermediate Chartering, drejer Active Position Taking sig udelukkende om at udnytte ressourcerne på den mest effektive og fornuftige måde.

Hun mener, at forskellen i indtjeningen ved at sende et skib til en anden destination, frem for at blive på et lokalt marked nemt kan udgøre 40%, og hvis man opererer med mere end 100 skibe, kan det betyde en stor forskel på bundlinjen.

“Vores højeste prioritet er selvfølgelig til stadighed at vinde på markedet,” siger hun. “Det betyder, at vi skal tjene penge og være bedre end konkurrenterne. For at opnå dette må vi udnytte og sætte vores flåde i arbejde på den bedst mulige måde.”

Det, der ikke står i lærebogen

Gruppens kerneværdier lagde grunden, da Maersk Training blev etableret i 1970'erne for at højne sikkerheden for offshore-medarbejdere. Næsten 40 år senere er værdierne fortsat med til at skabe forretning på det nye træningscenter.

Af Sam Cage →

Når offshore-medarbejdere går om hjørnet i Maersk Trainings nye center i Houston i USA, bliver de mindet om principperne for deres sikkerhed på boreriggene: Rettidig omhu og ydmyghed.

Disse er to af Maersk Groups fem kerneværdier, der guider medarbejdernes adfærd og definerer, hvordan Maersk Group driver forretning, og de er skrevet på væggene i det nye, topmoderne uddannelsescenter, hvor olie- og gasselskaber via avancerede simulatorer kan teste driften i et realistisk miljø, men under sikre forhold. "Det handler om at stå ved sit ord. Skuffer vi blot en enkelt kunde én gang, mister vedkommende tilliden til os," siger Maersk Trainings CEO Claus Bihl. "Alle vores partnere har samme opfattelse af, hvad navnet Maersk betyder, nemlig høj kvalitet, og de betvivler det aldrig. Det er ekstremt vigtigt, at vi holder fast i det."

Værdierne er ikke kun uundværlige i forbindelse med sikkerhed og effektivitet i driften, men også i Maersk Trainings udbygning af forretningen, for andre virksomheder har tillid til, at Maersk Training i stigende omfang kan give deres medarbejdere de nødvendige kompetencer, BP, Transocean og Seadrill er blot nogle af de virksomheder, som Maersk Training har indgået nye kontrakter med i 2015. Og disse virksomheders tætte samarbejde med Maersk Drilling har været medvirkende til at opbygge de kompetencer og den erfaring, der er nødvendig for, at flåden af avancerede nye borerigge og boreskibe kan operere effektivt og sikkert.

"Vi ønsker ikke at drive forretning uden værdierne som grundlag. De er en del af, hvordan vi driver forretning. Sådan er vores kultur," siger Claus Bihl.

At gøre det på den rigtige måde

Maersk Training blev oprettet i 1978 som resultat af en menneskelig fejl, som førte til en ulykke på boreriggen Maersk Explorer i Nordsøen. Da ingen andre virksomheder blev fundet gode nok til at kunne tilbyde en uddannelse, der kunne forhindre sådanne ulykker fremover, besluttede Maersk Group, at det ville være bedre at gøre det selv på den rigtige måde, ud fra devisen "intet tab bør ramme os, der kunne være undgået med rettidig omhu." Når man i dag træder ind i Houston Centre, kommer man ind i en stor forhal med rene linjer, højt til loftet og billeder fra offshore-industrien. Umiddelbart efter når man frem til de mange simulatorer: broen på et skib, der vugger på bølgerne, en rig, hvor boreoperatøren efterforsker havbunden for olie, og et forsyningseskib, der hejser forsyninger op til et offshore-anlæg.

De avancerede simulatorer og underviserne med erfaring fra offshore-arbejde giver kursusedtagerne realistisk træning og mere end lærebøgenes teori.

Kombineret med et fokus på den menneskelige faktor – som for eksempel teamwork, procesdisciplin, kommunikation, at træffe beslutninger og situationsfornemmelse – sikres det, at besætningerne er så godt som muligt forberedt, inden de bliver kastet ud i den faktiske opgave. Det giver større sikkerhed, sparer tid og gør dem bedre rustet til at håndtere uventede hændelser.



Martin Brand bruger Gruppens kerneværdier hver dag i sit arbejde som underviser på centret i Houston. Hvis sikkerhedsstandarderne havde været bedre på den rig, hvor han arbejdede for 10 år siden, kunne han have undgået den ulykke, der satte en stopper for hans offshore-karriere.

Lære af erfaringerne

Martin Brand bruger værdierne hver dag i sit arbejde som underviser. Han ved, at hvis sikkerhedsstandarderne havde været bedre på den rig, hvor han arbejdede for 10 år siden, kunne han have undgået den ulykke, der satte en stopper for hans offshore-karriere.

Martin Brand fik knust sin ene hånd ved en ulykke under arbejdet i Nordsøen. Ulykken skyldtes en kombination af operatørfejl, at være på det forkerte sted på det forkerte tidspunkt samt manglende kommunikation mellem vagtholdene. Han kom sig, men smerter i hånden gjorde det umuligt for ham at arbejde offshore, så det førte ham ind på en ny karrierevej. I dag trækker han på sin erfaring, når han underviser andre i at arbejde sikkert og effektivt.

“Vi kan lære noget vigtigt af det, der skete dengang: procedurer, at bruge den rigtige teknik samt at have situationsfornemmelse. Det hele handler om, at “intet tab bør ramme os, som kunne undgås ved rettidig omhu”, og vores værdier er altid nærværende i vores simulatorer og undervisningslokaler,” siger Martin Brand og tilføjer:

“Retskaffenhed er meget vigtigt. Sommetider har andre mere erfaring og større viden, og det skal man anerkende som underviser. Man skal altid være ydmyg, og der vil altid være mennesker med større erfaring, der deltager i undervisningen. Man skal være ærlig, og det er også med til at give en autoritet.”



Maersk Training

- Maersk Training er en forretningsenhed med undervisningsfaciliteter verden over, som er åbne for andre virksomheders medarbejdere. Maersk Training har foretaget store investeringer i bygningen af avancerede simulatorer, der gør undervisningen realistisk.
- Mere end 200 forskellige kurser tilbydes ud fra den overbevisning, at undervisningen skal relatere sig så meget som muligt til det virkelige liv. Sammenlagt svarer kurserne til mere end 100.000 mandedage årligt.
- Maersk Training har som mål at hjælpe kunderne med at forbedre sikkerheden og driftsresultaterne, og der undervises inden for en række specialiserede områder: olie og gas, maritime forhold, vindforhold, overlevelse, sikkerhed og tryghed, relationsskabende evner og krandrift.



Gruppens kerneværdier

Rettidig omhu

Intet tab bør ramme os, som kunne undgås ved rettidig omhu. Tænke fremadrettet, planlægge og gennemføre. Holde sig informeret, være innovativ og opsøge nye ideer. Være opmærksom på forandringer i omverdenen.

Ydmyghed

Lyt, lær, del, og giv plads til andre. Være tillidsfuld og involverende. Vise at man altid kan lære mere. Undlade at undervurdere vores konkurrenter eller andre interessenter.

Retskaffenhed

Vi står ved vores ord. At være ærlig og til at stole på. At være åben om både det gode og det dårlige. At sige sin ærlige mening i diskussioner, men støtte op om beslutningerne.

Medarbejderne

De rigtige omgivelser for de rette mennesker. At tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere, sammensætte det rigtige team. Sørge for at skabe mulighed for kontinuerlig udvikling. Belønne resultater og forfremme talenterne.

Vort navn

Summen af vores værdier: Med engagement arbejde på at gøre det bedre. Kernen af vores værdier. Stolthed over det, vi gør, og den måde, vi gør det på. Vores omdømme i vores kunders øjne og i verdens øjne.

Et kig på detaljerne

Maersk Group 2015 i tal



Maersk Group leverede et underliggende resultat på USD 3,1 mia., et fald på 32% i forhold til 2014, primært som følge af at fragtraterne i andet halvår faldt til et historisk lavt niveau samt de lave oliepriser gennem hele året."

Trond Westlie
Group CFO

Omsætningen var påvirket af lavere containerfragtrater samt en lavere oliepris

Omsætningen er udfordret af den forøgede ubalance mellem udbud og efterspørgsel i de fleste af vores industrier, hvilket har ført til betydelige fald i fragtrater og oliepris. De globale fragtrater er faldet signifikant med undtagelse af ruterne til og fra Nordamerika. Et væsentligt forøget udbud fra særlig amerikansk skifferolie og fra OPEC havde en negativ indvirkning på olie- og offshore markederne samt på økonomierne i de olieafhængige lande.

Gruppen har erstattet de tidligere annoncerede resultat- og vækstsmål med planer, som forholder sig til de volatile markeder. Det er Gruppens hensigt at supplere organisk vækst med værdiskabende opkøb.

Omsætningen faldt med 15% eller USD 7,3 mia. primært relateret til Maersk Line med et fald på USD 3,6 mia. som følge af, at fragtraterne faldt med 16% (USD 3,4 mia.) delvist kompenseret af en stigning i transporterede mængder på 0,8%. De faldende fragtrater er for en stor dels vedkommende relateret til besparelser på brændstofprisen, som er videregivet til kunderne, samt de forringede markedsvilkår.

Maersk Oils omsætning faldt med USD 3,1 mia. som følge af olieprisens fald fra USD 99 til USD 52 pr. tønde (USD 5,0 mia.) delvist modsvaret af en stigning i produktionsandelen på 24% (USD 1,9 mia.). Den forøgede produktionsandel kom primært fra Storbritannien med 76%, Qatar med 29% samt fra USA, delvist modsvaret af et naturligt fald fra felterne i Danmark med 7%.

Se også afsnittet om "Financials" i Annual Report 2015 (på engelsk).

Omsætning USD mia.



Et fortsat stærkt underliggende resultat på trods af udfordrende markeder

Det underliggende resultat var USD 3,1 mia. i 2015 (USD 4,5 mia.) med et lavere underliggende resultat i Maersk Line, Maersk Oil og APM Terminals samt et forbedret underliggende resultat i Maersk Drilling og APM Shipping Services.

For **Maersk Line** faldt det underliggende resultat til USD 1,3 mia. (USD 2,2 mia.) som følge af dårlige markedsvilkår, som har ført til væsentligt lavere fragtrater, særligt i andet halvår, kun delvist kompenseret af lavere brændstofpriser, opskrivningen af den amerikanske dollar samt omkostningseffektiviseringer.

For **Maersk Oil** var det underliggende resultat på USD 435 mio. (USD 1,0 mia.) negativt påvirket af den lavere gennemsnitlige oliepris, men positivt påvirket af en højere produktionsandel samt lavere drifts- og efterforskningsomkostninger.

For **APM Terminals** udgjorde det underliggende resultat USD 626 mio. (USD 849 mio.) med et lavere antal håndterede containere særligt i Vestafrika, Rusland og Brasilien kun delvist modsvaret af forbedringer i indtjeningen samt omkostningsbesparende initiativer.

Maersk Drilling gav et underliggende resultat på USD 732 mio. (USD 471 mio.) positivt påvirket af en god kontraktudfyldning, en forøget flåde, omkostningsbesparelser samt en stærk operationel præstation.

APM Shipping Services leverede et underliggende resultat på USD 404 mio. (USD 185 mio.) med forøgede overskud i tre ud af fire virksomheder.

For en afstemning af det underliggende resultat baseret på driftsresultat efter skat (NOPAT), for de fortsættende aktiviteter, henvises til "Group highlights" i Annual Report 2015 (på engelsk).

Underliggende resultat USD mia.



Et fortsat højt niveau for den fri pengestrøm samtidig med investeringer i vækst

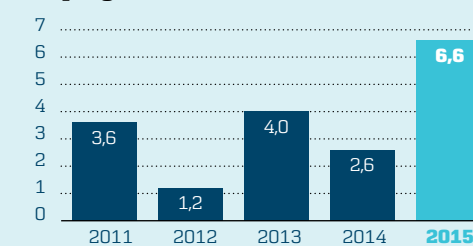
Den fri pengestrøm giver et indblik i, hvorledes Maersk Group styrer omkostningerne samt skaber forøget effektivitet og produktivitet på tværs af Gruppen. Den illustrerer samtidig Gruppens evne til at være selvfinansieret, som for Maersk Line specifikt er en strategisk ambition.

Gruppen leverede en stærk pengestrøm fra driftsaktiviteterne på USD 8,0 mia. for 2015 (USD 8,8 mia.) og USD 2,0 mia. (USD 2,4 mia.) i 4. kvartal på trods af de væsentlige fald i fragtraterne og olieprisen. Faldet på USD 792 mio. for året skyldtes primært et lavere resultat i Maersk Oil og i Maersk Line delvist modsvaret af et fald i betalte skatter på USD 1,8 mia. primært vedrørende Maersk Oil samtidig med en forbedret driftskapital og lavere rentebetalinger.

Pengestrøm vedrørende anlægsinvesteringer udgjorde USD 6,3 mia. (USD 6,2 mia.) eksklusivt salget af aktier i Danske Bank med USD 4,9 mia. De omfattende anlægsinvesteringer vedrører, men er ikke begrænset til, Maersk Line med betalinger for Triple-E skibe samt nye containere, Maersk Oil til udvikling af produktionsfaciliteter samt Maersk Drilling til ratebetalinger samt tilgang af nybygninger.

Se også "Consolidated cash flow statement" samt note 1 og 21 i Annual Report 2015 (på engelsk).

Fri pengestrøm USD mia.



Den relativt lave rentebærende nettogæld illustrerer Gruppens finansielle styrke

Den rentebærende nettogæld er lig den rentebærende gæld minus likvide beholdninger og andre rentebærende aktiver.

Dette finansielle nøgletal illustrerer Maersk Groups kapitalstruktur og investeringskapacitet. Set i sammenhæng med Gruppens pengestrøm fra driftsaktiviteter er den rentebærende nettogæld forvaltet i overensstemmelse med Gruppens nuværende kreditværdighed, Baa1/BBB+.

Den rentebærende nettogæld faldt med USD 72 mio. i forhold til 2014 positivt påvirket af fri pengestrømme på USD 6,6 mia. inklusive USD 4,9 mia. fra salget af aktier i Danske Bank, modsvaret af ordinært udbytte på USD 1,0 mia., et ekstraordinært udbytte på USD 5,2 mia. samt aktietilbagekøb på USD 780 mio.

Gruppen rejste USD 4,3 mia. i ny finansiering i 2015, inklusive USD 1,0 mia. og EUR 600 mio. i obligationer samt USD 1,8 mia. i frie trækingsrettigheder.

Se note 18 om "Financial risks, etc.", særligt om "Liquidity risk" i Annual Report 2015 (på engelsk).

Rentebærende nettogæld USD mia.



Uændret udbytte trods lavere underliggende resultat

Betaling af udbytte er Gruppens primære udlodning af kapital til aktionærerne. Det nominelle udbytte er steget støt gennem de seneste 10 år. Det er Gruppens mål at øge det nominelle udbytte pr. aktie over tid, understøttet af underliggende indtjeningsvækst.

Gruppen fortsatte i 2015 med at tilgodese aktionærerne. Gruppen udbetalte et ekstraordinært udbytte på DKK 36,7 mia. (DKK 1.671 pr. aktie) svarende til værdien af Gruppens aktier i Danske Bank i tillæg til det ordinære udbytte på DKK 6,6 mia. Gruppen afsluttede det første aktietilbagekøbsprogram og igangsatte et nyt program på op til DKK 6,7 mia.

Bestyrelsen indstiller et ordinært udbytte til aktionærerne på DKK 300 pr. aktie af DKK 1.000 (DKK 300 pr. aktie af DKK 1.000). Den foreslåede udbyttebetaling udgør et ordinært udbytteafkast på 3,3% (2,4%) baseret på Maersk B-aktiens slutkurs pr. 30. december 2015. Udbytteafkastet svarer til det foreslåede udbytte for året i forhold til kursen på aktien. Udbetalingen forventes at finde sted den 15. april 2016.

For yderligere oplysninger om udbyttepolitik henvises til afsnittet om "Shareholder information" i Annual Report 2015 (på engelsk).

Udbytte

	2011	2012	2013	2014	2015
Udbytte pr. aktie (DKK)	200	240	280	300	300
Udbytteafkast (% B-aktien)	2,6	2,8	2,4	15,9 ¹	3,3

¹ Inklusive ekstraordinært udbytte baseret på kursværdien på aktier i Danske Bank.

Sammenligningstal
Medmindre andet er anført, henviser alle tal i parentes til de tilsvarende tal for året før.

Maersk Group

Disciplineret kapitalallokering

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



Maersk Group

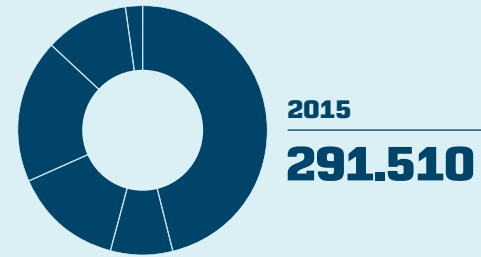
er et konglomerat af verdensomspændende virksomheder med kernefokus på shipping og energi.

Overblik

● Omsætning ● Resultat ● Medarbejdere (DKK mio.)

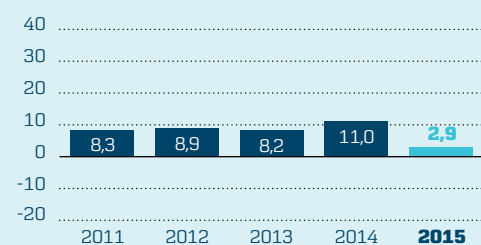
2015	2014	2013	2012	2011
270.064	318.712	317.486	331.590	334.444
6.198	34.807	25.306	27.055	22.626
88.300	89.000	88.900	89.500	86.300

Samlet investeret kapital DKK mio.



334.511	2014
366.021	2013
360.554	2012
346.745	2011

ROIC %



Det er Gruppens finansielle ambition at opnå et afkast af den investerede kapital (ROIC) over 10% gennem konjunkturerne.

Maersk Line

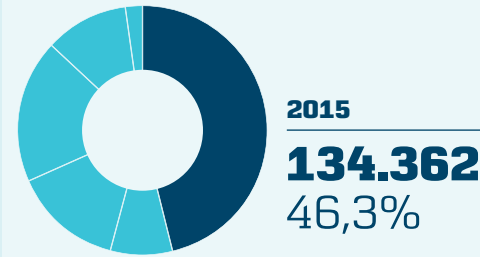
er Gruppens største virksomhed og verdens største containerrederi.

Overblik

● Omsætning ● Resultat ● Medarbejdere (DKK mio.)

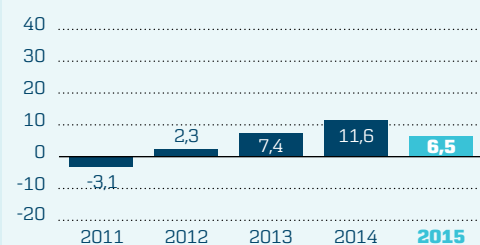
2015	2014	2013	2012	2011
158.984	183.252	175.513	181.684	168.224
8.730	15.685	10.117	3.089	-3.705
32.700	32.600	32.800	32.500	30.700

Investeret kapital DKK mio.



134.563	2014
134.308	2013
138.342	2012
123.963	2011

ROIC %



Maersk Oil

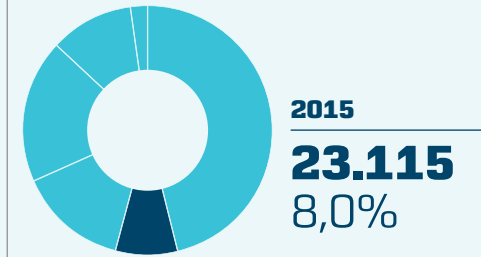
er et internationalt upstream olie- og gasselskab med rødder i Nordsøen.

Overblik

● Omsætning ● Resultat ● Medarbejdere (DKK mio.)

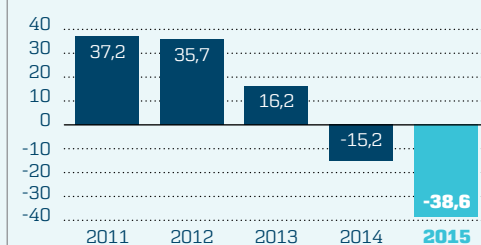
2015	2014	2013	2012	2011
37.781	58.538	61.251	68.032	84.527
-14.378	-5.769	7.008	16.375	14.150
4.400	4.400	4.000	3.800	3.100

Investeret kapital DKK mio.



35.389	2014
43.403	2013
46.364	2012
43.061	2011

ROIC %



APM Terminals

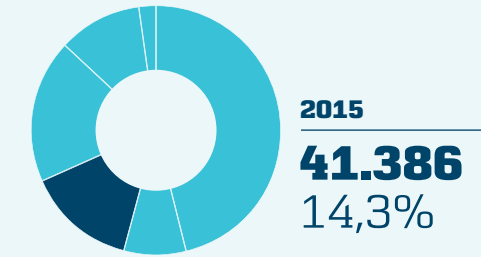
er en af verdens førende inden for udvikling og drift af havne samt relateret infrastruktur.

Overblik

● Omsætning ● Resultat ● Medarbejdere (DKK mio.)

2015	2014	2013	2012	2011
28.408	29.849	29.024	28.180	31.369
4.382	6.030	5.159	4.697	4.342
21.100	20.600	20.200	20.600	20.100

Investeret kapital DKK mio.



39.751	2014
41.386	2013
36.817	2012
34.331	2011

ROIC %



Maersk Drilling

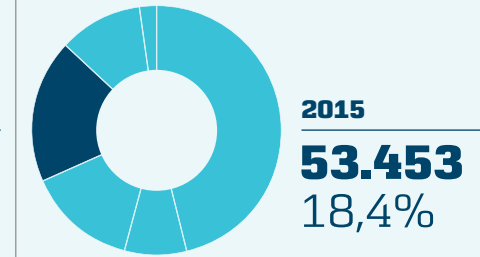
er en førende global operatør, der udfører højeffektive borer til olieselskaber over hele verden.

Overblik

● Omsætning ● Resultat ● Medarbejdere (DKK mio.)

2015	2014	2013	2012	2011
16.864	14.083	13.212	11.276	12.583
5.032	3.203	3.538	2.325	3.270
3.900	4.700	4.000	3.400	3.400

Investeret kapital DKK mio.



51.074	2014
35.644	2013
28.696	2012
27.483	2011

ROIC %



APM Shipping Services

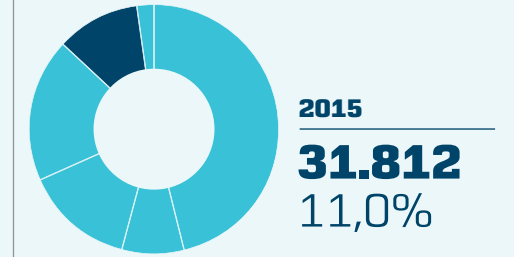
består af Maersk Tankers, Maersk Supply Service, Svitser og Damco.

Overblik

● Omsætning ● Resultat ● Medarbejdere (DKK mio.)

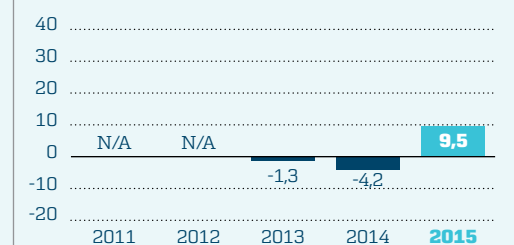
2015	2014	2013	2012	2011
34.036	39.704	43.135	-	-
2.988	-1.541	-570	-	-
18.300	18.600	19.400	-	-

Investeret kapital DKK mio.



31.336	2014
38.920	2013
N/A	2012
N/A	2011

ROIC %



Maersk Group

Fem års resultater

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

Resultatopgørelse mio.	DKK					USD	
	2015	2014	2013	2012	2011	2015	2014
Omsætning	270.064	318.712	317.486	331.590	334.444	40.308	47.569
Resultat før af- og nedskrivninger m.v. (EBITDA)	60.796	79.857	76.192	79.040	94.497	9.074	11.919
Af- og nedskrivninger, netto	53.225	46.954	31.008	33.936	35.456	7.944	7.008
Avance ved salg af anlægsaktiver m.v., netto	3.203	4.020	972	4.087	1.407	478	600
Andel af resultat i joint ventures	1.106	-40	1.018	871	-	165	-6
Andel af resultat i associerede virksomheder	650	2.760	1.977	1.487	817	97	412
Resultat før finansielle poster (EBIT)	12.529	39.644	49.151	51.550	61.265	1.870	5.917
Finansielle poster, netto	-2.834	-4.060	-4.797	-5.226	-5.775	-423	-606
Resultat før skat	9.695	35.584	44.354	46.324	55.489	1.447	5.311
Skat	3.497	19.912	21.688	21.179	39.744	522	2.972
Årets resultat af fortsættende aktiviteter	6.198	15.671	22.666	25.145	15.745	925	2.339
Årets resultat af ophørte aktiviteter	-	19.135	2.640	1.910	6.881	-	2.856
Årets resultat	6.198	34.807	25.306	27.055	22.626	925	5.195
A.P. Møller - Mærsk A/S' andel	5.300	33.601	23.115	25.058	19.001	791	5.015

Nøgletal	2015	2014	2013	2012	2011	2015	2014
Afkast af investeret kapital efter skat (ROIC)	2,9%	11,0%	8,2%	8,9%	8,3%	2,9%	11,0%
Egenkapitalforrentning efter skat	2,4%	12,3%	9,2%	10,7%	9,6%	2,4%	12,3%
Egenkapitalandel	57,3%	61,3%	57,1%	54,3%	51,4%	57,3%	61,3%

Aktierelaterede nøgletal	2015	2014	2013	2012	2011	2015	2014
Resultat pr. aktie (EPS)	248	1.541	1.059	1.146	871	37	230
Udvandet resultat pr. aktie	248	1.541	1.059	1.146	871	37	230
Pengestrøm fra driftsaktiviteter pr. aktie ¹	2.492	2.687	2.734	2.164	2.044	372	401
Ordinært udbytte pr. aktie, DKK ²	300	300	280	240	200	-	-
Ordinært udbytte pr. aktie, USD	44	49	52	42	35	44	49
Børskurs (B-aktie), ultimo, DKK	8.975	12.370	11.770	8.520	7.584	-	-
Børskurs (B-aktie), ultimo, USD	1.314	2.021	2.175	1.506	1.320	1.314	2.021
Samlet markedsværdi, ultimo	184.833	287.082	310.244	213.569	187.721	27.587	42.848

Balance mio.	DKK					USD	
	2015	2014	2013	2012	2011	2015	2014
Immaterielle aktiver	12.877	18.881	32.080	33.098	33.627	1.922	2.818
Materielle anlægsaktiver	294.793	299.296	276.663	293.755	297.158	43.999	44.671
Andre anlægsaktiver	36.642	34.371	67.670	67.482	49.727	5.469	5.130
Omsætningsaktiver	73.821	108.708	122.798	90.718	91.462	11.018	16.225
Aktiver i alt	418.134	461.255	499.210	485.053	471.975	62.408	68.844
Egenkapital i alt	239.451	282.908	284.837	263.471	242.473	35.739	42.225
Investeret kapital	291.510	334.511	366.021	360.554	346.745	43.509	49.927
Rentebærende nettogæld	52.059	51.577	78.001	97.076	102.624	7.770	7.698
Investeringer i materielle og immaterielle anlægsaktiver	51.235	62.766	47.483	52.434	73.037	7.647	9.368

Egenkapital ³ mio.	DKK				
	2015	2014	2013	2012	2011
Anden totalindkomst efter skat	-2.580	-10.827	3.169	-	-
Årets resultat	6.198	34.807	25.306	-	-
Årets totalindkomst	3.618	23.979	28.475	-	-
Udbytte til aktionærerne	-41.795	-12.080	-7.283	-	-
Værdi af aktiebaseret vederlæggelse	74	127	40	-	-
Salg af minoritetsinteresser	-328	-10.003	-	-	-
Køb af egne aktier	-5.226	-4.375	-	-	-
Andre transaktioner med aktionærerne	201	422	134	-	-
Egenkapital i alt	239.451	282.908	284.837	-	-

1 Pengestrømme vedrører alene fortsættende aktiviteter.

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

3 Gruppen ændrede præsenteringsvaluta fra DKK til USD i 2014. Egenkapitalen er tilpasset denne ændring fra 2013.

Maersk Line Ambitioner i historisk svage markeder



“På trods af et historisk set udfordret marked befinder vi os stadig i en stærk konkurrencemæssig position. Vi vil udnytte denne til mindst at vokse Maersk Line i takt med markedet for at fastholde vores markedsførende position.”

Søren Skou
Administrerende direktør
Maersk Line

13,2%

fald i omsætningen som følge af et fald på 16,0% i de gennemsnitlige fragtrater, kun delvist modsvaret af en 0,8% stigning i volumen.

DKK mio. ¹	2015	2014
Omsætning	158.984	183.252
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	8.730	15.685
ROIC (%)	6,5	11,6
Fri pengestrøm	7.558	14.372
Transporterede volumen (FFE i '000)	9.522	9.442
Flåde	590	610
Flådekapacitet (TEU i '000)	2.962	2.946

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

På forkant i et udfordret marked

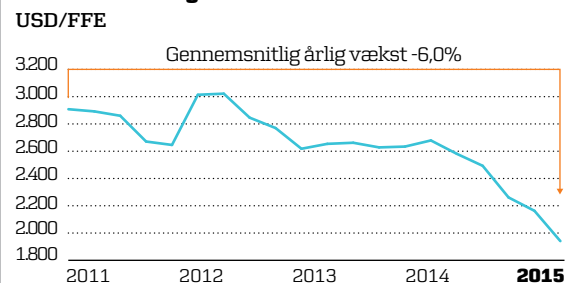
Fragtraterne har været under pres, og de er faldet til et historisk lavt niveau i 2015. Faldende fragtrater er ikke noget nyt inden for shippingindustrien, og i gennemsnit er raterne faldet 6,0% årligt siden 2011.

Udviklingen gennem det seneste år har dog været mere ekstrem med et fald på 16,0%, som en kombination af et fald i brændstofpriserne på 44,0% og en øget ubalance mellem udbudt kapacitet og efterspørgsel.

Der var en kraftig vækst i udbud af tonnager på markedet med ca. 8%, da den tonnager, der blev bestilt for to til fire år siden, nu er leveret. Samtidig har efterspørgslen været skuffende med en estimeret vækst på omkring 0-1%, hvilket, særligt i andet halvår af 2015, var under Maersk Lines forventninger. Den lave vækstrate skyldes først og fremmest mindre import til Europa samt en opbremsning i vækstmarkeder. Maersk Line har imødegået disse udfordringer ved yderligere at optimere rutenetværket, nedlægge ruter og annullere afgang.

Maersk Line transporterede 9,522 mio. FFE, hvilket er en stigning på 0,8% i forhold til 2014, og det underliggende resultat udgjorde USD 1,3 mia., hvilket er USD 912 mio. lavere end i 2014.

Maersk Line fragtrater



Den gennemsnitlige fragtrate faldt i 2015 til 2.209 USD/FFE (2.630 USD/FFE), hvilket primært skyldtes prisbesparelser på brændstof, der blev videregivet til kunderne, samt de forringede markedsforhold.

Maersk Lines forandringsrejse og fokus på omkostningseffektivitet

Maersk Lines svar på de forringede markedsvilkår er at fastholde strategien om at forblive omkostningsførende gennem et konstant fokus på at reducere enhedsomkostningerne. Ikke alene ved at investere i større og mere brændstofeffektive skibe, men også ved at bruge omkostningsreducerende værktøjer inden for optimering af rutenetværk, forbedret udnyttelse af kapacitet samt optimering af omkostninger på land og ved ombygninger.

Maersk Line fortsatte i 2015 sin forandringsrejse og har besluttet at øge sit stærke fokus på at reducere mængden af transaktionsbaserede opgaver. Maersk Line annoncerede i november 2015 planer om at reducere organisationen med flere end 4.000 fuldtidsansatte inden udgangen af 2017. Dette er en løbende proces, som vil føre til en mere slank og fokuseret organisation og samtidig skabe muligheder for en forbedret kundeoplevelse.

Maersk Line har opnået en markedsførende position i form af rentabilitet, både absolut og med en forskel i EBIT-margin til sammenlignelige konkurrenter på fem procentpoint eller mere i de seneste 12 kvartaler. EBIT-margin forskellen til konkurrenterne er estimeret til ca. 6,6% for året (Q4 2014 til Q3 2015) og til ca. 5% for seneste kvartal (Q3 2015), men forskellen er mindsket markant sammenlignet med 2014 (9%) på grund af det kraftige fald i brændstofpriser og Maersk Lines relativt set større eksponering på de vigtige Asien til Europa ruter.

Investering i ny kapacitet for at sikre fremtidig vækst

27

Skibe

367.000

TEU (12% af den nuværende kapacitet)

8.600

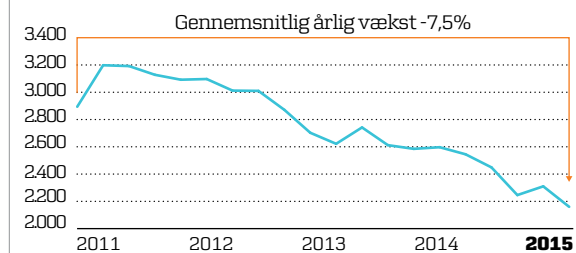
USD/TEU investering

2017

Levering af de første skibe

Enhedsomkostninger

USD/FFE



Enhedsomkostninger faldt i 2015 med 11,5% til 2.288 USD/FFE som følge af de lavere brændstofpriser og den højere dollarkurs.

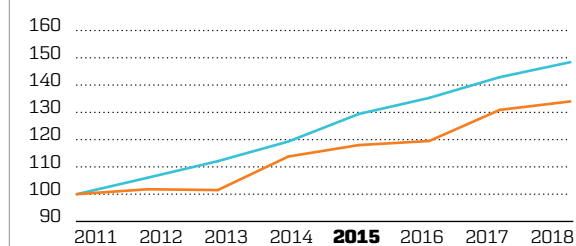
Fokus på vækst

Det at være omkostningsførende inden for industrien og at kunne skalere omfanget af aktiviteterne har gjort det muligt for Maersk Line at revidere sin vækststrategi fra at vokse i takt med markedet til mindst at vokse i takt med markedet for at forsvare sin markedsledende position på en rentabel måde.

I 2015 har Maersk Line bestilt i alt 27 skibe med en samlet kapacitet på 367.000 TEU. På et marked karakteriseret ved overkapacitet er der for Maersk Line fortsat behov for ny kapacitet til at vokse og holde flåden effektiv, idet Maersk Line ikke har bestilt nye skibe siden 2011.

Maersk Line vil dog fortsat nøje tilpasse kapaciteten og besluttede derfor, som følge af de forringede markedsforhold i anden halvdel af 2015, ikke at udnytte optioner på seks 19.630 TEU skibe og to 3.600 TEU feeder-skibe, ligesom Maersk Line besluttede at udskyde optionerne på otte 14.000 TEU skibe. Maersk Line har siden 2012 øget sin kapacitet mindre end industrien som helhed, og med det nuværende investeringsprogram vil Maersk Line fortsat styre sin kapacitet på en afbalanceret måde.

Maersk Lines og industriens kapacitetsvækst Index (2011 = 100)

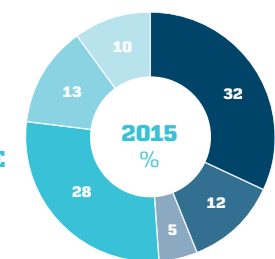


Kapacitet ved slutningen af året. Forventningerne for 2016, 2017 og 2018 er baseret på industriens afgivne ordrer.

Omkostningsfordeling

21,8 USD mia.
2015 omkostningsbase

2.288 USD/FFE
Enhedsomkostning i 2015



- Terminalomkostninger
- Indlandstransport
- Containerne og andet udstyr
- Skibsomkostninger
- Bunker
- Administration og andre omkostninger

Omkostninger til havneterminaler, skibe og brændstof udgør den største del af de samlede omkostninger.

Terminalomkostninger: omkostninger relateret til drift i havneterminaler, såsom at flytte containere (primært lastning og lodsnings af containere), opbevaring af containere på havneterminaler, fyldning og tømning af containerindhold, strøm til kølecontainere m.v.

Indlandstransport: omkostninger relateret til indlandstransport af containere med tog og lastbil.

Containerne og andet udstyr: omkostninger til reparation og vedligeholdelse, leje af tredjeparts containere og afskrivninger på egne containere.

Skibsomkostninger: havneomkostninger og kanalafgifter (Suez og Panama), løn til søfolk og driftsomkostninger på egne skibe, afskrivninger på egne skibe, leje af indchartrede skibe, køb af kapacitet på tredjepartsskibe og omkostninger ved partnerskab med andre operatører, hvor skibskapacitet deles (VSA).

Bunker: omkostninger til brændstofforbrug.

Administration og andre omkostninger: omkostninger til egne og tredjeparts agenter, operationscentre, skibsejede selskaber, administration af søfolk og egne skibe, servicecentre og hovedkontor. Administrationsomkostninger indeholder omkostningstyper som løn, kontorhold, rejseudgifter, træning, konsulentbistand, IT, juridiske og revisionsmæssige omkostninger m.v. Andre omkostninger dækker kurssikring af valutarisici på pengestrømme, omkostninger til dækning af godsrelaterede og andre kommercielle krav samt tab på debitorer.

Omkostningsgrundlag: alle omkostninger eksklusive skatter, omstruktureringer, resultat fra associerede selskaber, gevinst/tab samt VSA indkomst (omkostningsreduktion).

Maersk Oil

Stærke operationelle resultater og store nedskrivninger



“Værdien af vores aktiver er faldet betydeligt som følge af fald i forventningerne til den fremtidige oliepris, og dette afspejler sig i usædvanligt store nedskrivninger på USD 2,6 mia. Ikke desto mindre har Maersk Oil øget produktionen, godkendt to meget store projekter og fastholdt sikkerheden samtidig med, at driftsomkostningerne er reduceret.”

Jakob Thomsen
Administrerende direktør
Maersk Oil

17,4 mia.

DKK i nedskrivning med en stigning i produktionsandelen på 24% til en 47% lavere gennemsnitlig oliepris.

DKK mio. ¹	2015	2014
Omsætning	37.781	58.538
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	-14.378	-5.769
ROIC (%)	-38,6	-15,2
Gennemsnitlig andel af olie- og gasproduktion ²	312	251
Gennemsnitlig råoliepris (Brent) (DKK pr. tønde)	348	663

¹ Beløb i DKK er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,70.
² Tusinde tønder olieækvivalenter pr. dag.

Tilpasning til de lave oliepriser

Efter fire år med stabile oliepriser på omkring USD 100 pr. tønde faldt olieprisen betydeligt i andet halvår af 2014 og har ligget på et niveau omkring USD 50 pr. tønde gennem 2015. Dette nye oliepriseniveau er en udfordring, som Maersk Oil adresserer gennem aktiv porteføljestyring, optimering af driften af ældre felter og stram omkostningsstyring. Dette indebærer blandt andet genforhandling af store kontrakter og reduktion i medarbejderstaben.

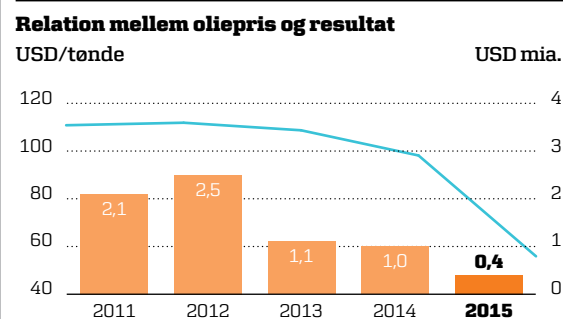
Den aktive porteføljestyring har medført salg af ejerandelen i Polvo-feltet i Brasilien og en beslutning om et ophør af produktion på Janice-oliefeltet i Storbritannien.

Den forbedrede driftseffektivitet og omkostningsstyring har reduceret driftsomkostningen pr. tønde olie med 30% i forhold til 2014, og denne indsats vil fortsætte.

Effekten af den lavere oliepris resulterede i et fald i omsætningen på 35% i forhold til 2014, til trods for en positiv effekt som følge af en stigning i produktionsandelen.

I et udfordret marked leverede Maersk Oil et underliggende overskud på USD 435 mio. mod USD 1,0 mia. i 2014. Overskuddet var påvirket af den lavere oliepris, der kun delvis blev modsvaret af virkningerne af den højere produktionsandel, lavere skatter og omkostningsreduktion samt lavere efterforskningsomkostninger.

Endvidere faldt værdien af Maersk Oils aktiver gennem hele 2015 som følge af den faldende oliepris og de reducerede forventninger til den fremtidige oliepris, hvilket medførte en nedskrivning på USD 2,6 mia. efter skat og dermed et tab for 2015 på USD 2,1 mia.

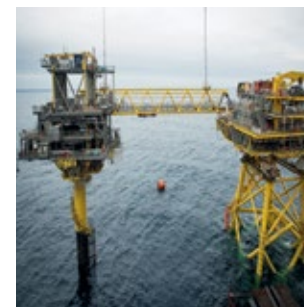


Det underliggende resultat er lig med resultat af fortsættende aktiviteter eksklusive nettovirkning af frasalg og nedskrivninger.

Stærk vækst i produktionsandel

Maersk Oils produktionsandel har været stigende siden midten af 2013, og denne tendens fortsatte i 2014 og 2015 som følge af produktion fra nye felter, driftsoptimeringer samt større andel af produktionen fra Qatar.

Felterne Golden Eagle i Storbritannien og Jack i den amerikanske del af Den Mexicanske Golf kom i drift i 4. kvartal 2014, og sammen med udbygningen af Tyra Sydøst i Danmark i 1. kvartal 2015 bidrog de alle til stigningen i produktionen. Hertil kommer, at en bedre driftseffektivitet på ældre olie-felter gav færre ikke-planlagte produktionsstop, og det kompenserede delvist for det naturlige fald i produktionen fra disse felter.

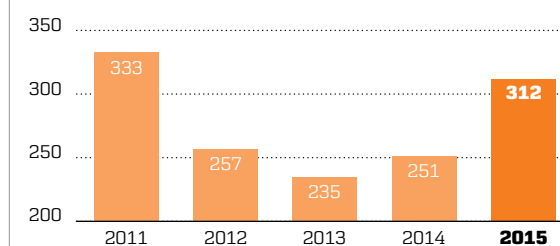


Produktion fra den ubemandede platform, Tyra Sydøst, begyndte i marts 2015. Ved udgangen af 2015 produceredes i niveauet 3.000 tønder olieækvivalenter pr. dag.

Endelig medførte den lavere oliepris, at Maersk Oil modtog flere tønder olie til at dække omkostningerne på Al Shaheen feltet i Qatar, hvorved produktionsandelen steg. Samlet set ledte dette til en produktionsandel for hele Maersk Oil på 312.000 boepd, hvilket er en stigning på 24% i forhold til 2014 primært som følge af stigninger i Storbritannien med 76% og Qatar med 29%.

Produktionsandel

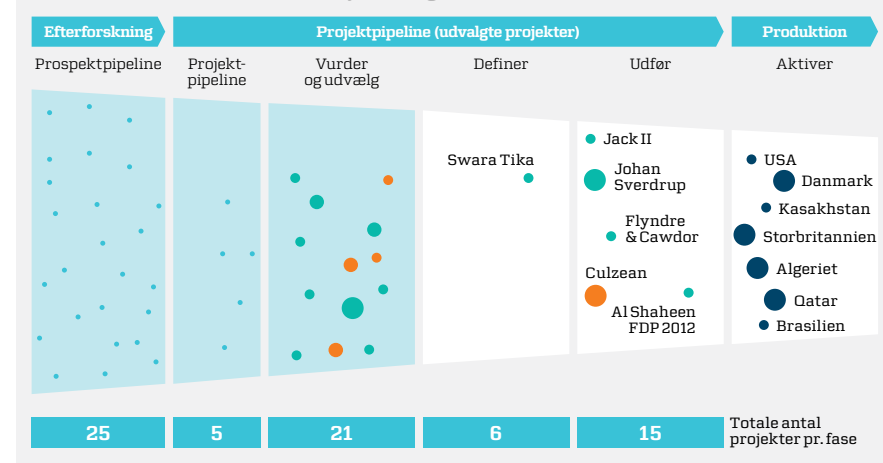
Tusinde tønder olieækvivalenter pr. dag



Investering i vækst gennem nye udbygningsprojekter med mellemlangt sigt

Maersk Oil har en sund porteføljetragt, der opretholder produktionen frem til slutningen af årtiet, blandt andet ved investering i to store projekter i Nordsøen: det Maersk Oil opererede Culzean gasfelt ud for Storbritanniens kyst og Johan Sverdrup oliefeltet ud for Norge.

Maersk Oils porteføljetragt (ultimo 2015)



Maersk Oils porteføljetragt består af et stort antal projekter, og de, der med succes modnes til kommercielt bæredygtige aktiviteter, ender med at blive en del af de producerende aktiver i Maersk Oil.

Boblerens størrelse indikerer et estimat for ressourcer, netto:

Farven indikerer ressourcestype:

Primært olie, Primært gas, Opdagelser og prospekter (Boblerens størrelse modsvarer ikke volumen).

De betydelige investeringer i disse to projekter, hvor Maersk Oils andel er i niveauet USD 2,3 mia. henholdsvis USD 1,8 mia., understreger Maersk Oils beslutning om at udvinde nye olie- og gasressourcer. Myndighederne godkendte begge projekter i august 2015, og for begges vedkommende er den første produktion planlagt til 2019.

Udbygningen af Al Shaheen feltet i Qatar skrider fremad som planlagt med en samlet investering på USD 1,5 mia. Ved udgangen af 2015 var mere end 80% af brøndene færdigboret i overensstemmelse med boreprogrammets tidsplan og budget. Maersk Oil forbereder sin deltagelse i Qatar Petroleums udbudsrunde med henblik på fornyelse af kontrakten om drift af Al Shaheen feltet, når den nuværende kontrakt udløber i midten af 2017.

I Angola er Chissonga-projektet under revurdering som følge af den lave oliepris. Forhandlinger pågår med myndigheder, partnere og leverandører.

Myndighederne i den kurdiske del af Irak godkendte udbygningsplanen for Sarsang-projektet i 4. kvartal 2015. Den samlede produktion fra dette felt forventes at nå 15-20.000 tønder pr. dag i 2016.

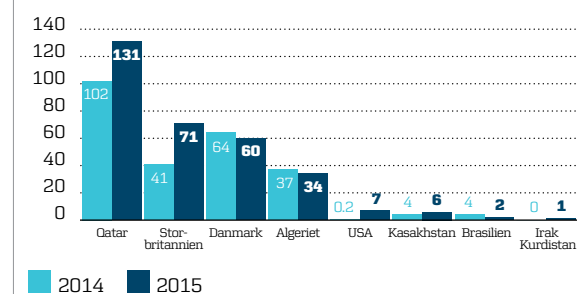
Skift fra organisk til uorganisk rentabel vækst

Maersk Oil færdiggjorde ni efterforsknings-/vurderingsbrønde i 2015. I East Swara Tika-1 brønden i Irak Kurdistan er der fundet kulbrinte i kommercielt interessante mængder, hvorimod der for fire andre brønde er fundet kulbrinte i mængder, der ikke er kommercielt rentable. Fire brønde var tørre.

Som følge af de nuværende markedsforhold skiftede fokus fra organisk til uorganisk vækst i 2015. Dette førte til erhvervelsen af andele i efterforskningsfund i Kenya og Etiopien, som lagde et areal på 100.000 km² til Maersk Oils samlede efterforskningsområder. Transaktionerne afventer fortsat myndighedernes godkendelse i Etiopien.

Produktionsandel pr. land

Tusinde tønder olieækvivalenter pr. dag



APM Terminals

Stærk position i en attraktiv industri



“APM Terminals befinder sig i en attraktiv industri med investeringsmuligheder, selv i vanskelige tider. Dette er en langsigtet forretning, og vores perspektiv er ligeledes langsigtet.”

Kim Fejfer
Administrerende direktør
APM Terminals

+4 havneterminaler

sikret i 2015 øgede porteføljen i et ustabil marked.

DKK mio. ¹	2015	2014
Omsætning	28.408	29.849
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	4.382	6.030
ROIC (%)	10,9	14,7
Volumen ²	36,0	38,3

¹ Beløb i DKK er til illustration omregnet med en USD-kurs på 6,70.
² Målt i mio. TEU vægget med ejerandel.

Markedsudsving

En række udfordringer har ramt den globale containerindustri i 2015. Faldet i olieprisen har medført en reduceret import til olieeksporterende lande og regioner som Rusland, Vestafrika og Brasilien. Udviklingslandene oplever en vækst, der er lavere end forventet, og som skønnet af Den Internationale Valutafond (IMF) er væksten i den globale økonomi faldet til 3,1% for 2015, hvilket er det laveste niveau siden den globale finansielle krise.

Derudover har etableringen af endnu større alliancer mellem de største containerrederier på øst-vest ruterne, samt ankomsten af megaskibe og flytningen af store skibe til de mindre handelsruter lagt yderligere pres på havneoperatørerne.

Som følge af denne udvikling er det underliggende resultat faldet med USD 223 mio. i forhold til 2014, hvilket primært skyldes et fald i håndterede containere på 6,0%, mens volumen på en sammenlignelig basis faldt med 1,1%, kun delvist modsvaret af forbedringer i indtjeningen samt omkostningbesparende initiativer. På trods af disse udfordrende markedsforhold leverer APM Terminals fortsat et tocifret ROIC på 10,9%, og APM Terminals har fastholdt en stærk position i det, der også fremover er en fundamentalt attraktiv industri.

Porteføljeoptimering

Under de givne markedsforhold er det fortsat vigtigt for APM Terminals at minimere omkostninger og øge værdiskabelsen. Der er igangsat et program med fokus på indtægtsforbedrende og omkostningsbesparende initiativer med henblik på at forbedre profitabiliteten. Alle terminaler har implementeret operationelle tiltag, som har forbedret både effektiviteten og indkøbsprocesserne. Selvom dette program bidrog med ca. USD 200 mio. til årets resultat, dækkede det dog kun delvist den negative påvirkning af de forværede markedsvilkår.

Sammen med de værdiskabende initiativer fortsatte APM Terminals bestræbelserne på at optimere porteføljen, hvor også frasalg spiller en vigtig rolle i de situationer, hvor en anden ejer vil være bedre egnet for en given terminal. I 2015 solgte APM Terminals sine andele i Medcenter Container Terminal i Gioia Tauro, Italien, stoppede driften i APM Terminals Houston og i APM Terminals Jacksonville, USA og solgte sin andel i APM Terminals Charleston, USA.

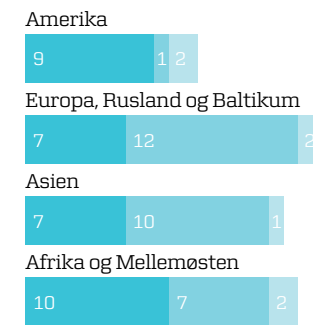
Klar til vækst

APM Terminals har med succes udvidet sin globale portefølje gennem disciplinerede investeringer og har i 2015 vundet fire projekter.

Yderligere har APM Terminals underskrevet en aftale om at erhverve Grup Marítim TCB, den førende spanske containerterminaloperatør, med terminaler i Spanien, Colombia, Brasilien, Mexico, Guatemala og Tyrkiet. De 11 erhvervede TCB terminaler øger APM Terminals kapacitet med 4,3 mio. TEU og giver en forventet årlig stigning i håndterede containere på 3,5 mio. TEU. Overtagelsen af TCB har en værdi på USD 1,1 mia. og dertil følger anlægsinvesteringer på USD 400 mio. over de kommende fem år. Med forbehold for myndighedernes godkendelse forventes transaktionen at blive gennemført i 1. kvartal 2016.

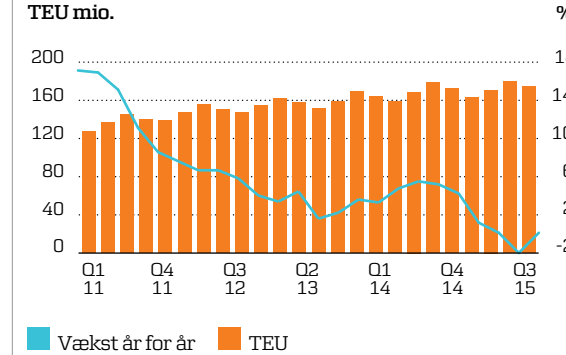
Overtagelsen af TCB porteføljen vil have en negativ påvirkning på ROIC på lidt over ét procentpoint, som følge af den forøgede aktivbase samt afskrivninger på terminalrettigheder.

Antal terminaler



Opereret af APM Terminals
Ikke opereret af APM Terminals
Nye terminaler

Markedsudsving



Investeringen på USD 1,5 mia. (APM Terminals' andel udgør i niveauet USD 800 mio.), foretaget i partnerskab med Bolloré Africa Logistics og Ghana Ports and Harbour Authority, i en nyetableret dybtvandshavn og logistikcenter i Tema, Ghana, illustrerer APM Terminals' stærke engagement i Vestafrika. Den årlige containerkapacitet vil blive på 3,5 mio. TEU.

Derudover har APM Terminals underskrevet en joint venture aftale med Compas S.A. om at lede og udvikle det colombianske havne- og terminalselskabs eksisterende terminal i Cartagena, der er Sydamerikas næsttravleste containerhavn og APM Terminals første skridt ind i Colombia.

APM Terminals vil ligeledes træde ind i Kinas hurtigt voksende marked for import af korn som en del af et joint venture med Qingdao Port International. Endelig har APM Terminals erhvervet 100% af Reefer Terminal S.p.A., Vado, Italien – den største kølecontainerterminal i Middelhavsområdet.

Udvikling af kompetencer

Fejringen i april af åbningen af Maasvlakte II, Rotterdam, Holland varslede ankomsten af en ny æra inden for havneaktiviteter. Massvlakte II demonstrerer, som verdens første fuldt automatiserede og CO₂-neutrale containerterminal, at sikkerhed, effektivitet, bæredygtighed og verdenshandel kan gå hånd i hånd.

Automatisering vil spille en stadig større rolle i den fremtidige udvikling af terminaler, og APM Terminals udnytter allerede sin viden i forbindelse med udviklingen af sin Lázaro Cárdenas terminal i Mexico. Denne delvist automatiserede terminal forventes at åbne i 2016.

I 2016 forventer APM Terminals ligeledes, at terminalen i Izmir, Tyrkiet begynder opstartsfasen. Terminalen tog endelig levering af Ship to Shore samt Rubber Tyred Gantry kraner i december 2015.

Aktiv porteføljestyring fortsætter med at skabe værdi

Nye projekter



Year	Projects
2010	Kaoshiung, Dunkirk, Oakland
2011	(No projects listed)
2012	Dailan
2013	Oslo
2014	Le Havre, Virginia
2015	Charleston, Houston, Jacksonville, Gioia Tauro

Frasalg

Volumen med egenkapitalandel

Region	2015	2014
Amerika	6,7	7,4
Europa, Rusland og Baltikum	10,6	11,5
Asien	12,1	11,5
Afrika og Mellemøsten	6,6	7,9
Totalt	36,0	38,3

Gennemsnitlig resterende koncessionslængde

Region	2015	2014
Amerika	11	13
Europa, Rusland og Baltikum	28	31
Asien	23	25
Afrika og Mellemøsten	16	18
Totalt	21	22

Maersk Drilling

Gode resultater trods modvind



Maersk Drilling leverede et tilfredsstillende resultat trods svære markedsforhold. Vi har fortsat fokus på den operationelle performance og et konkurrencedygtigt omkostningsniveau, og begge er nøglefaktorer til at sikre kontrakter for vores rigge i dette marked.”

Claus V. Hemmingsen
Administrerende direktør
Maersk Drilling

+57%

i overskud som følge af vækst i flåden, gode driftsresultater samt omkostningsbesparelser.

DKK mio. ¹	2015	2014
Omsætning	16.864	14.083
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	5.032	3.203
ROIC (%)	9,3	7,1
Effektiv operationel driftstid (%)	97	97
Antal kontrakt dage	7.086	6.275

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

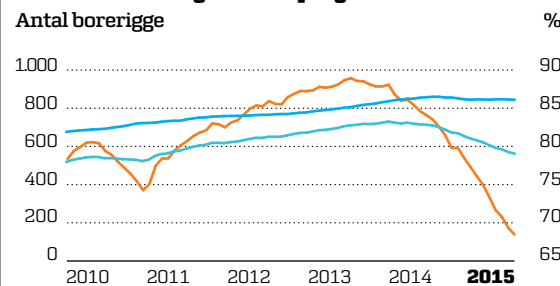
Et nyt niveau for olieprisen

Den nedadgående trend i olieprisen var fremherskende i hele 2015 med en gennemsnitlig oliepris i niveauet USD 50 pr. tønde.

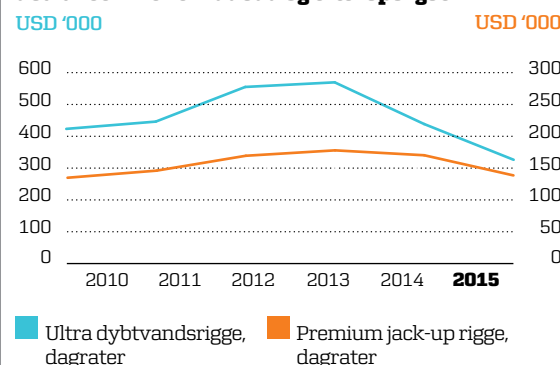
Maersk Drillings kontraktbeholdning er fortsat solid med mange langvarige kontrakter, der på kort sigt mindsker eksponeringen over for den nye markedssituation. Det er tydeligt, at olieselskaberne er underlagt kapitalbegrænsninger som følge af den lave oliepris. Der er fortsat nedgang på markedet, og mange olieselskaber har meddelt yderligere nedskæringer i investeringer til efterforskning og produktion, reduktion i medarbejderantal samt udskydelse eller endda annullering af udbygninger af igangværende offshore-felter. De gældende markedsforhold gør det vanskeligt for boreselskaber at se frem i tiden, og ubalancen i udbud og efterspørgsel har gjort, at dagraterne har været under konstant pres i det forgangne år.

Globalt forventes det, at offshore-boreselskaber fortsat vil have betydelig modvind på mellemlangt sigt. Det forventes ikke, at dagraterne vil rette sig, før der igen er balance mellem udbud og efterspørgsel på offshore-rigge.

Globalt er udnyttelsen af borerigge faldende, da udbud overstiger efterspørgsel



Dagrater er faldende som reaktion på ubalancen mellem udbud og efterspørgsel



Maersk Voyager indgik i 2015 en langvarig kontrakt på 3,5 år ud for Ghanas kyst.



En ny, moderne og avanceret flåde

Maersk Drilling er førende på markedet for ultra harsh jack-up rigge i Norge og er godt positioneret på markedet for ultra dybtvandsrigge, især i den amerikanske del af Den Mexicanske Golf samt i Vestafrika.

Maersk Drilling fik leveret et boreskib og en ultra harsh jack-up rig i 2015. Endnu en ultra harsh jack-up rig er under konstruktion til levering i 2016. Når alle nybygninger er leveret, vil Maersk Drilling have forøget sin flåde til 23 rigge. Alle nybyggede rigge er på kontrakt med en samlet kontraktbeholdning på 22 borerig år.

Maersk Drilling besluttede som følge af de ugunstige markedsforhold at oplægge og ophugge sin ældste rig i flåden, Maersk Endurer.

Maersk Drilling deltager med en 50% investering i joint venture Egyptian Drilling Company (EDC), som ejer og driver 62 landrigge og seks jack-up rigge. EDC bidrog til overskuddet med USD 18 mio. (USD 36 mio.).

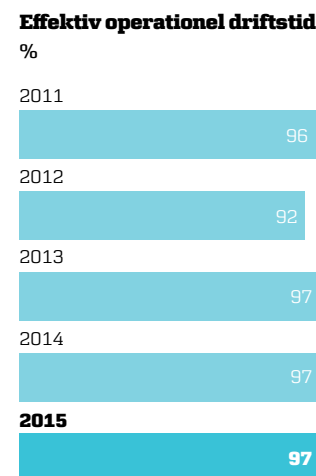
Gode operationelle resultater og tilpasning af omkostningerne sikrer økonomien

Maersk Drilling har siden 2011 investeret i alt USD 5,3 mia. i otte nye, moderne og avancerede borerigge. Syv af disse indgår nu i flåden, og alle er i drift.

De syv nye rigge, der alle havde en stærk operationel performance ligesom resten af flåden, er den væsentligste årsag til Maersk Drillings tilfredsstillende resultat i 2015. En anden årsag er Maersk Drillings rekalkibrering til et nyt omkostningsniveau, som reaktion på nedgangen i boreindustrien, ved til stadighed at arbejde med omkostningseffektivitet og driftsforbedringer med en ambition om at opnå en tocifret procentvis besparelse i løbet af 2016. En besparelse på 8% blev opnået i 2015 sammenholdt med 2014.

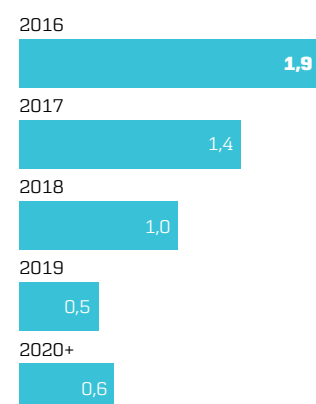
Omsætningen steg med 20%, og overskuddet steg med 57% til USD 751 mio. Resultatet var imidlertid negativt påvirket af en stigning i ledig kapacitet over året, og den økonomiske udnyttelsesgrad for 2015 var 85% (90%).

Udover at fastholde den glimrende operationelle performance formåede Maersk Drilling også at forbedre sikkerhedsniveauet i 2015 i overensstemmelse med ambitionen om helt at undgå arbejdsulykker. Frekvensen af arbejdsulykker (LTI) for 2015 var 0,31 (0,57).



Omsætning på kontraktbeholdning USD mia.

Ultimo 2015 USD 5,4 mia. (USD 6,0 mia.)



Kontraktdækning %

	2015	2016	2017
I alt	92	77	52
Jack-up rigge	94	74	53
Ultra dybtvands- og midtvandsrigge	88	80	52

Stærk fremtidig kontraktdækning giver gennemsigthed i indtægterne.

På sikker kurs trods dårlig sigt i kraft af en stærk kontraktbeholdning

Maersk Drilling er i mindre grad udsat for markedsrisici i kraft af sin flåde, der er den næstnyngste i industrien, sine gode drifts- og sikkerhedsresultater samt en solid kontraktbeholdning med store olieselskaber, og Maersk Drilling har dermed et godt fundament for at konkurrere i det nuværende marked.

Maersk Drilling indgik syv nye kontrakter, der tilførte 4.500 rigdage og omkring USD 900 mio. til kontraktbeholdningen i 2015. Kontrakterne er dog indgået til betydeligt lavere dagrater end tidligere kontrakter. De lavere dagrater understreger behovet for et andet omkostningsniveau i offshore-boresindustrien.

Godt positioneret til at klare markedets udfordringer

Maersk Drilling fastholder ambitionen om et resultat i den øverste fjerdedel og et afkast af den investerede kapital (ROIC) på over 10% over konjunkturerne baseret på sin moderne flåde, sin førende position i industrien, de effektive omkostningsbesparelser, stærke kunderelationer og en solid kontraktbeholdning, der giver gennemsigthed i indtjeningen og mindsker eksponeringen i det nuværende oliemarked.

APM Shipping Services Leverer et væsentligt øget overskud



“Det primære fokus for de fire virksomheder i APM Shipping Services er at opbygge et stærkt fundament for langsigtede resultater og vækst. Vi er på rette vej. 2015 var et meget tilfredsstillende år for os takket være de solide resultater fra alle vores virksomheder til trods for det udfordrende marked.”

Morten H. Engelstoft
Administrerende direktør
APM Shipping Services

APM Shipping Services består af fire virksomheder: Maersk Tankers (produkt tankskibe), Maersk Supply Service (offshore forsyningskibe), Svitzer (bjærgning og bugsering) og Damco (logistik).

Maersk Tankers DKK mio.

	2015	2014
Omsætning	7.089	7.873
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	1.072	884
ROIC (%)	9,9	6,8
Flåde (skibe i drift ultimo året)	106	114

Fragtrater for transport af raffinerede olieprodukter steg med 29%, hvilket gav en stigning i NOPAT på 22%.

Efterspørgslen på transport af raffinerede olieprodukter steg kraftigt i 2015 understøttet af en lav oliepris og store marginer for raffinaderierne, hvilket positivt påvirkede fragtraterne med 29% med en deraf følgende positiv afsmitning på Maersk Tankers, som leverede et underliggende resultat på USD 156 mio.

Implementeringen af en ny strategi med fokus på omkostningslederskab, bedre brug af data og analyser samt udbyggelse af pools bidrog med USD 21 mio. til resultatet.

Som led i programmet om fornyelse af flåden med moderne og mere effektive skibe fik Maersk Tankers leveret to MR (Medium Range) nybygninger og afgav bestilling på yderligere ni MR-skibe i 2015. I alt er 17 MR-skibe i ordre, hvoraf syv vil blive leveret i 2016, og de resterende 10 over de følgende to år. Hertil kommer, at Maersk Tankers i 2015 købte ni brugte skibe og solgte 10 ældre skibe.

Som led i sine innovative bestræbelser havde Maersk Tankers i 2015 fokus på brændstoffektivitet og brændstoffteknologier, der kan opfylde kommende SOx-bestemmelser om udledning af svovldioxid. Maersk Tankers påbegyndte udviklingen af en ny platform for optimering af brændstoføkonomien, der vil give flere muligheder for analyse og realtidsoptimering samt større brugervenlighed.

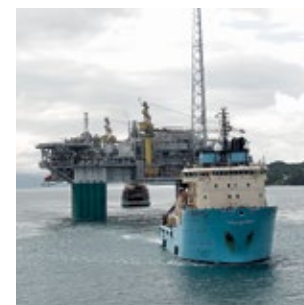
Brug af vindkraft som hjælp til fremdrift har også været undersøgt, og en mulig anvendelse undersøges nærmere. Tilpasning og anvendelse af teknologi til rensning af udstødningsgasser har endvidere været undersøgt både i forbindelse med modernisering af den nuværende flåde og ved nybyggede skibe.

Maersk Supply Service DKK mio.

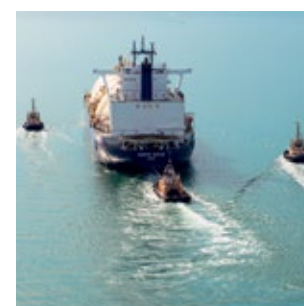
	2015	2014
Omsætning	4.107	5.213
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	985	1.347
ROIC (%)	8,5	11,9
Flåde	56	56

Omsætningen faldt med 22%, og store omkostningsreduktioner kunne alene delvist afbøde effekten på NOPAT.

Den fortsatte nedgang på markedet i offshoreindustrien førte globalt til oplægning af et antal skibe, herunder ni af Maersk Supply Services skibe. Som følge heraf meddelte Maersk Supply Service i løbet af året, at det var nødvendigt at nedlægge mere end 300 offshore-stillinger og reducere antallet af stillinger i hovedsædet med 15%.



APM Shipping Services består af fire virksomheder.



Svitzer fokuserede på at forbedre indtjeningen i modne markeder ved at øge den underliggende rentabilitet gennem øgede mængder, forbedret inddrivelse af gebyrer samt optimering og effektivisering af aktiver og mandskab.

Omsætningen faldt med 21% som følge af lavere dagrater, lavere udnyttelsesgrad samt færre skibsdage til rådighed på grund af frasal og oplægninger. Trods betydelige omkostningsbesparelser faldt overskuddet med 27% i forhold til 2014.

Ved starten af 2016 var kontrakt dækningen 42% (50% for 2015) og 16% for 2017 (29% for 2016).

Maersk Supply Service fik i 2015 leveret et nyt ankerhåndteringskib (AHTS), købte et brugt Subsea Support-skib og solgte fem AHTS. I alt er 11 skibe i ordre.

Innovation prioriteres højt og understøttes af adskillige projekter, herunder undersøgelse af automatisk smøring af krankabler og udvikling af et multifunktionelt kabelarhjul. Maersk Supply Service arbejder også på et projekt til online overvågning af den hydrauliske olietilstand til smøring af vigtige maskindele.

Svitzer DKK mio.

	2015	2014
Omsætning	7.089	7.873
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	1.072	-1.809
ROIC (%)	10,9	-19,2
Slæbebåde	291	297

Omsætningen faldt med 18%, men NOPAT steg, da 2014 var negativt påvirket af nedskrivninger på goodwill.

Svitzer forbedrede den underliggende rentabilitet gennem øget aktivitet, større markedsandel, optimering af aktiverne samt omkostningseffektivitet i 2015. Dette resulterede i en øget EBITDA-margin på 28,4% (20,9%). Svitzer øgede sin markedsandel inden for havnebugsering i konkurrerende havne i både Australien og Europa. Til gengæld var flere havne i Svitzers portefølje negativt påvirket af en svag efterspørgsel på råvaremarkederne og overkapacitet i industrien.

Det større overskud i 2015 skyldtes også nedskrivninger på goodwill i 2014 på USD 357 mio. relateret til erhvervelsen af Adsteam i Australien i 2007.

Havnebugseringsaktiviteter og indtræden på det brasilianske marked har øget omsætningen. Dette er dog mere end opvejet af en væsentlig stærkere USD i forhold til AUD og EUR sammen med ophørt indregning af omsætning inden for bjærgning som følge af fusionen i 2015 af Svitzer Salvage med Titan Salvage, USA.

Svitzer har med succes udviklet specialbyggede skibe med batteridrevet hybridteknologi på vegne af Chevron med 20-årige kontrakter i Gorgon; en af verdens største LNG-terminaler ud for Vestaustralien. Svitzer udvikler nu også, i samarbejde med Damen, slæbebåde drevet af komprimeret naturgas (CNG) som et mere bæredygtigt alternativ til LNG-slæbebåde.

Damco DKK mio.

	2015	2014
Omsætning	18.358	21.199
Driftsresultat efter skat (NOPAT)	127	-1.963
ROIC (%)	7,1	-63,2

Damco har via sin forandringsproces atter opnået et positivt resultat i 2015.

Selvom der ligger mere arbejde forude for Damco, inden virksomheden kommer i den øverste fjerdedel af logistikudbydere, kan Damco nu som planlagt begynde at høste frugterne af den gennemførte forandringsproces. Omkostningerne er reduceret, og produktiviteten er steget, hvilket har medført en forbedret rentabilitet og pengestrøm, således at Damco igen fik overskud i 2015.

Damcos turnaround resulterede i et underliggende resultat i 2015 på USD 15 mio. (tab på USD 225 mio.).

Damco har fokus på fremadrettet at styrke sine produkter og forbedre kundeservicen for at sikre en rentabel og bæredygtig vækst samtidig med en fortsat stram styring af omkostninger og produktivitet.

Damco fortsætter med at udbygge sin stærke position inden for supply chain management for globale key accounts, og salget af sø- og luftfragtydelser bliver koncentreret om udvalgte handelsruter for at udnytte stordriftsfordele og dermed øge rentabiliteten. Samtidig øger Damco sine IT-kompetencer og udvikler sin operationelle platform for at kunne tilbyde en endnu bedre service inden for forsyningskæder.



Efterspørgslen på transport af raffinerede olieprodukter voksede stærkt i 2015 som følge af lave oliepriser og høje marginer fra raffinaderierne.

Vores medarbejdere i aktion

Den årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelse sætter sig for at måle stolthed, fastholdelse, tilfredshed og opbakning, og understøtter Maersk Groups fokus på de væsentligste områder, der skal forbedres for at drive medarbejdernes engagement og præstationer. I 2015 viste medarbejdertrivselsindekset i Maersk Group en tilfredshedsgrad på 76%, og det er en stigning på tre procentpoint. Det bringer Maersk Group op i den bedste fjerdedel ved ekstern sammenligning.

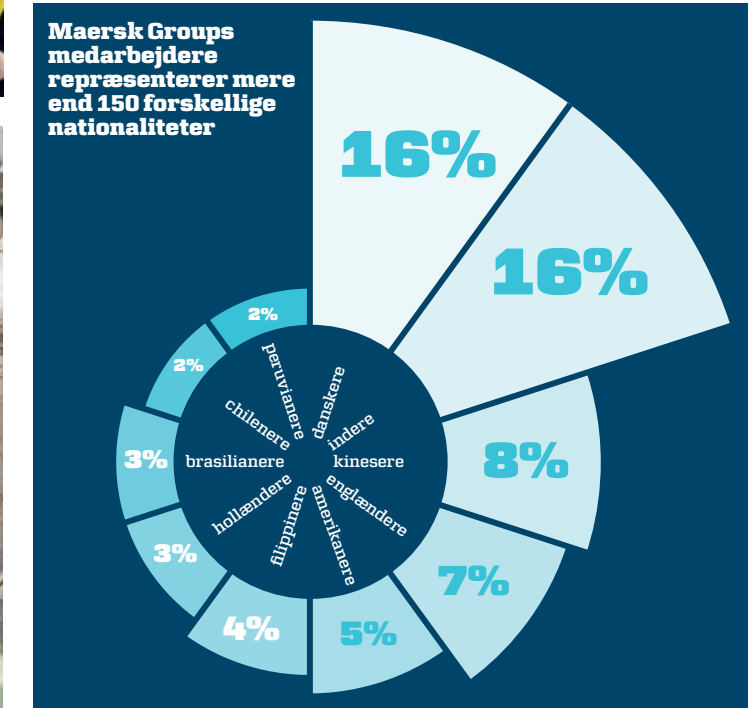


Dan Iversen
Shift Leader,
APM Terminals,
Aarhus, Danmark

Michael Wilson
Chief Engineer,
Maersk Sebarok,
Maersk Line



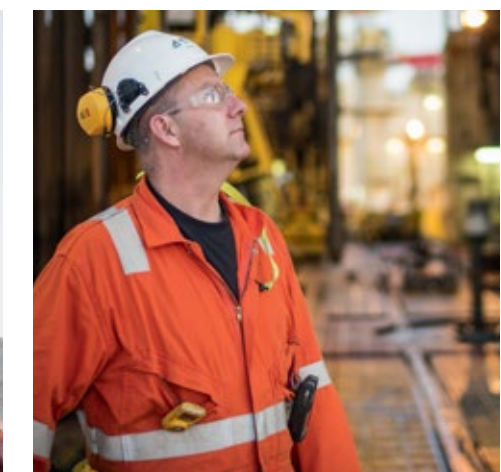
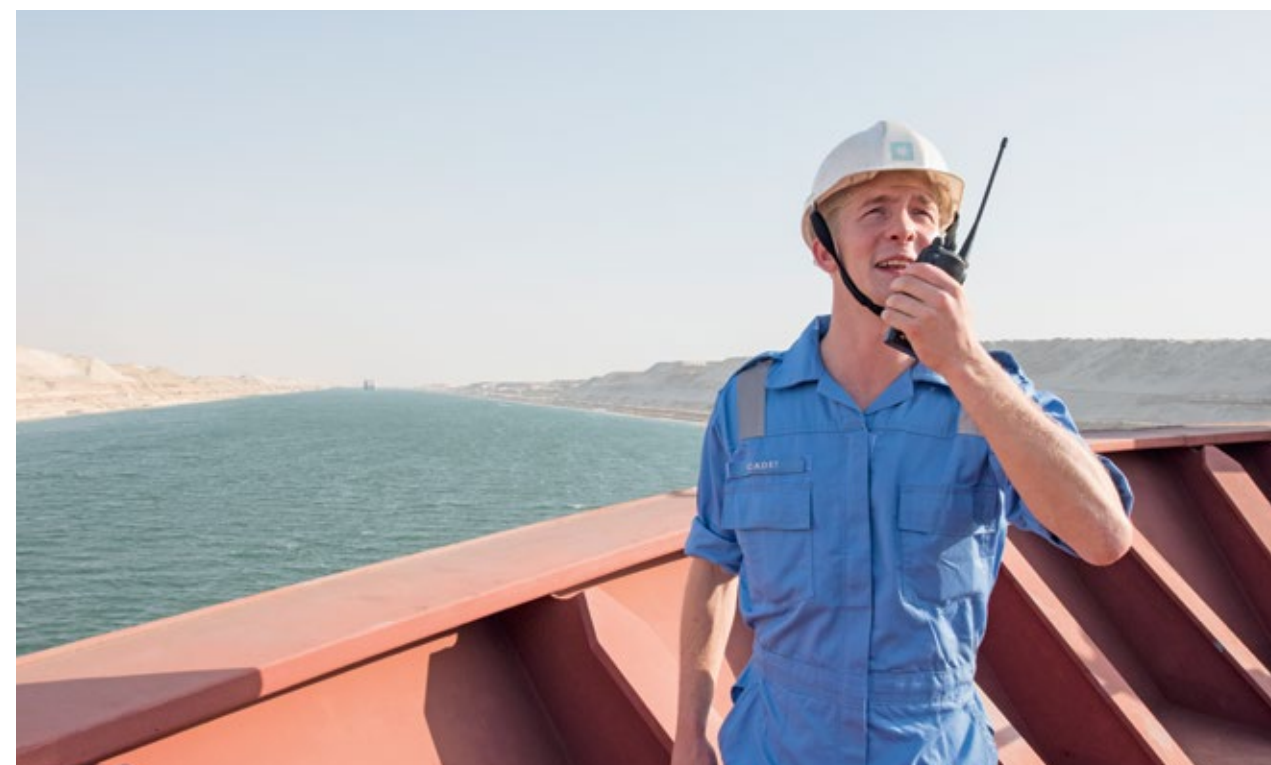
Katarina Aroca Flores
Production Operator,
Maersk Container Industry,
Chile



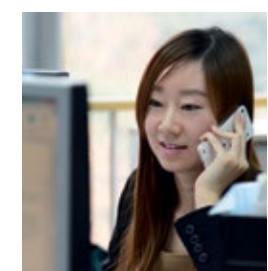
Dario Timoteo
(til venstre)
Chimuimso Muxito Machanda
(til højre)
Cadets, Maersk Supply Service,
Mærsk Winner,
Angola



Yenia Abadia
Cluster Manager,
Sealand Colombia



Craig Fraser
OIM, Maersk Valiant,
Maersk Drilling,
Den Mexicanske Golf



Millie Min Li
Pricing Analyst,
Maersk Line,
Kina

Peter Krogh Jensen
Dual Cadet,
Maersk Line,
New Suez Canal

Hold dig ajour



Finansiell kalender

2016	Offentliggørelse af delårsrapporter			
	4. maj 1. kvartal	12. august 2. kvartal	2. november 3. kvartal	8. februar Årsrapport 2016
Ordinær generalforsamling 12. april Kl. 10.30 i Bella Center, København	Udbytte 13. april Uden udbytte	14. april Skæringsdato	15. april Udbetaling, A- og B-aktier	



Rapportering

Maersk Group har tilpasset sin eksterne finansielle rapportering til de forskellige interessenters behov og udgiver to årlige publikationer.



Årsrapporten (Annual Report) har fokus på de detaljerede oplysninger, som lovgivning og regler fastlægger, mens Maersk Groups Årsmagasin

har fokus på at give et overblik over væsentlige begivenheder i årets løb. Publikationerne kan læses hver for sig eller i sammenhæng afhængig af vores interessenters interesser.

Årsrapporten findes i elektronisk form på engelsk på <http://investor.maersk.com/financials.cfm>.



Maersk Groups Årsmagasin giver et overblik over Gruppens aktiviteter og resultater i et klart og letlæseligt format. Publikationen er ikke en erstatning for Årsrapporten og indeholder ikke alle de oplysninger,

der er nødvendige for at give den samme fulde forståelse af Maersk Groups resultat, finansielle stilling og forventninger til fremtiden som Årsrapporten. Gruppens Årsmagasin findes i en trykt udgave på engelsk og dansk og i elektronisk form på <http://investor.maersk.com/financials.cfm>.



Maersk Group udarbejder også **delårsrapporter** for hvert af årets første tre kvartaler.

Præsentationer

skræddersyet til investorer og de finansielle markeder bliver ligeledes publiceret på maersk.com hvert kvartal.



Maersk Group afholder også regelmæssigt en **Kapitalmarkedsdag**, som transmitteres direkte via maersk.com, og der er adgang til talernes præsentationer via links.

Delårsrapporter, præsentationer og webcasts kan findes på vores Investor Relations website: <http://investor.maersk.com/>

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

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



Maersk Group offentliggør en verificeret **Sustainability Report** (på engelsk), der omhandler alle de for Maersk Group væsentlige udfordringer med hensyn til bæredygtighed. Gruppens website

om bæredygtighed <http://www.maersk.com/en/the-maersk-group/sustainability/reports/> giver yderligere oplysninger om FN's krav til "Global Compact" med en beskrivelse af, hvordan Maersk Group opfylder disse (Maersk COP), samt Gruppens principper for regnskabsaflæggelse med hensyn til bæredygtighed. De fleste af Maersk Groups forretningsområder offentliggør ligeledes årligt rapporter med oplysning om fremskridt inden for deres væsentligste udfordringer omkring bæredygtighed.

Årsrapporten og Maersk Groups Årsmagasin indeholder udsagn om forventninger til Maersk Groups fremtidige resultater. Sådanne udtalelser er underlagt risici og usikkerheder, da en række faktorer, hvoraf mange ligger uden for Maersk Groups kontrol, kan føre til, at den faktiske udvikling og det faktiske resultat adskiller sig markant fra forventningerne omtalt heri.

Design og layout

Radley Yeldar

Print

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

Trykt i Danmark 2016

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

Fotos

Curt Goodwin	Side 34–36
Gustavo Graf	Side 18–19
Max Cruz	Side 20–22
Paul Dixon	Side 14–15
Rene Strandbygaard	Side 26, 32, 37, 47
Rubén Páramo Bucio	Side 16–17
Thorbjørn Hansen	Side 8, 11
Tom Lindboe	Omslag, side 1, 12–13, 24–25, 28, 38–39, 43, 44–46



Nyheder



Online

Maersk.com
Investor.maersk.com
Maersk.com/press

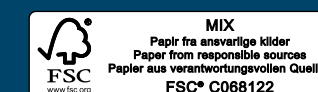
Følg os

[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)



CO₂-NEUTRALISED PRODUCTION BY ROSENDAHLS



MIX
Papir fra ansvarlige kilder
Paper from responsible sources
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C068122

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

www.maersk.com

ISBN: 978-87-998082-2-9