



“WE MUST BE PREPARED FOR MORE UPHILL CLIMBING”

“TIRMANIŞA HAZIR OLMALIYIZ”

HALİS ÖZTÜRK

The A.P Moller-Maersk Group is represented in Turkey by the following companies; Maersk Line, Safmarine and their logistics company DAMCO. Maersk Line in Turkey transported approximately 350,000 teu in 2009, a 14% increase over 2008. For 2010 the company expects to be at the same level as 2009.

A.P. Moller-Maersk Grubu Türkiye’de Maersk Line, Safmarine ve lojistik şirketi DAMCO tarafından temsil ediliyor. Türkiye’de Maersk Line 2009 yılında yaklaşık 350,000 teu konteyner nakli gerçekleştirdi. Bu rakam 2008’e kıyasla yüzde 14’lük bir artışı temsil ediyor. Şirket 2010’da 2009’daki seviyeyi korumayı bekliyor.

We had a pleasant interview with Mr Keith Svendsen, Managing Director for Maersk Line in Turkey and Black Sea countries. He has been in Turkey for the past 3 years and speaks with excitement about both Turkey and container shipping. We asked him some interesting questions.

What can you say about development of Turkish ports in the last and next decade?

Firstly we believe that the demands on the Turkish container ports will change dramatically. During the coming 24 months many +12,000 teu vessels will enter the world fleet, and because of their size their deployment is limited mostly to the



Maersk Line Türkiye ve Karadeniz ülkeleri Genel Müdürü Keith Svendsen ile keyifli bir söyleşi gerçekleştirdik. Yöneltiltiğimiz ilginç soruları yanıtlayan Svendsen, üç yıldır Türkiye’de bulunuyor, Türkiye ve konteyner denizciliği hakkında heyecanlı konuşuyor.

Türk limanlarının geçtiğimiz ve gelecek 10 yıllık süreçteki gelişimi hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Öncelikle Türk konteyner limanlarına ilişkin ihtiyaçların ciddi biçimde değişeceğine inanıyoruz. Önümüzdeki 24 aylık dönemde +12,000 teu kapasiteli birçok gemi dünya filosuna katılacak ve boyutları nedeniyle bu gemilerin çalışabileceği alanlar Asya ve Ku-



Asia - North Europe trade. This means that the current +8,000 teu vessels serving these markets will be cascaded down to markets such as Turkey. This has some likely important implications:

First of all, it will properly mean that the Black Sea countries will be served via transshipment ports either in Egypt, Greece, Italy, Malta or here in Turkey as these +8,000 teu vessels are not currently allowed to sail through the Istanbul Strait (the Bosphorus) due to their size. Given the amount of containerized cargo going into the Black Sea - this is a great opportunity for Turkey. However; the port infrastructure needs to be ready to handle these larger vessels as a matter of urgency. Today most of the Turkish ports are not capable of handling these vessels the way that will be required. Secondly, if Turkey is deselected due to poor port infrastructure then this will provide less and more expensive transport options to our Turkish exporters and importers which eventually will hurt the competitiveness of the country.

Therefore to be ready there is an urgent need to revisit the current challenges in the privatisation process of ports in Turkey. Mersin took several years to privatise, Izmir failed first time around, and we are still waiting for Dubai World and others to start operations in Izmit bay. The importance of the privatisation process and bringing in world class operators is that it will accelerate the process of getting a competitive port infrastructure in place. There are other benefits as an example due to insufficient container terminal capacity in Izmit bay, every year thousands of containers are clogging up the Istanbul bridges and streets because containers are being discharged in Ambarlı and trucked to the customers who are close to the container ports in Izmit bay.

What are the major projects you carried out in Turkey so far? Can you give some information about the long term plans of Maersk in Turkey?

Last year we purchased our joint venture partners 40% shares in Maersk Denizcilik who acts as the agent for Maersk Line and Safmarine in Turkey. Today we are a wholly-owned entity of the A.P. Moller - Maersk Group, who is our parent company. The Turkish market and our Turkish customers are important to us and the acquisition was the right step to strengthen our long term presence and commitment to Turkey.

APM Terminals, which is a part of the A.P. Moller - Maersk Group, has been looking to enter the container terminal market in Turkey for the last 10 years. We have looked at greenfield projects, acquisitions and participating in various

zey Avrupa ticareti ile sınırlı. Bu da o pazarlara hizmet eden mevcut +8,000 teu gemilerin Türkiye gibi ülkelere kayacağı anlamına geliyor. Bunun bazı olası önemli anlamları var:

Birincisi, Karadeniz ülkelerine ya Mısır, Yunanistan, İtalya, Malta ya da Türkiye'deki aktarma limanları üzerinden hizmet verilecek olması, zira bu +8,000 teu gemilerin boyutları nedeniyle şu anda İstanbul Boğazı'ndan geçmelerine izin verilmiyor. Konteynerlerle Karadeniz'e taşınan yüklerin miktarı göz önünde bulundurulduğunda bu Türkiye için büyük bir fırsat. Bununla birlikte, liman altyapısının acilen bu büyük gemileri elleçlemeye hazır olması gerekiyor. Bugün Türkiye'deki birçok liman bu gemilerin ihtiyaçlarını istedikleri biçimde karşılayabilecek durumda değil. İkincisi, Türkiye'nin zayıf liman altyapısı nedeniyle artık bir seçenek olmaktan çıkması halinde, bu durum Türk ihracatçıları ve ithalatçıları için daha az ve daha pahalı taşımacılık seçeneğinin söz konusu olmasına yol açacaktır. Bunun sonucunda da ülkenin rekabet gücüne zarar verecektir.

Dolayısıyla hazır olmak için, Türkiye'deki limanların özelleştirilmesi sürecinde karşılaşılan güncel zorlukların acilen yeniden ele alınmasına ihtiyaç var. Mersin Limanı'nın özelleştirilmesi yıllar sürdü. İzmir Limanı'nın ilk özelleştirme girişimi başarısızlıkla sonuçlandı ve hala Dubai World ile diğerlerinin İzmit Körfezi'ndeki faaliyetlerine başlamasını bekliyoruz. Özelleştirme sürecinin sonrasında ve dünyaca ünlü işletmecilerin gelmesiyle, Türkiye'nin en nihayetinde rekabetçi bir liman altyapısına sahip olma süreci hızlanacaktır. Başka faydaları da var. Örneğin; İzmit Körfezi'ndeki yetersiz konteyner terminal kapasitesi nedeniyle, her yıl binlerce konteyner İstanbul Boğazı'ndaki köprüleri ve İstanbul yollarını tıkıyor. Çünkü konteynerler Ambarlı'da tahliye ediliyor ve İzmit Körfezi'ndeki konteyner limanlarına yakın müşterilere tırlarla ulaştırılıyor.

Şimdiye kadar Türkiye'de gerçekleştirdiğiniz belli başlı projeler nedir? Maersk'in Türkiye ile ilgili uzun vadeli planlarından biraz bahsedebilir misiniz?

Geçtiğimiz yıl Maersk Line ve Safmarine'in Türkiye'deki temsilciğini yürüten Maersk Denizcilik'teki ortağımızın yüzde 40'lık hissesini satın almaya karar verdik. Bugün A.P. Moller - Maersk Grubu'nun tamamına sahip olduğumuz bir tüzel kişilik konumundayız. Türkiye piyasası ve Türk müşterilerimiz bizim için çok önemli ve bu şirketin bünyemize katılması, Türkiye'de uzun vadeli faaliyet gösterme isteğimizi pekiştiren doğru bir adımdır.



Keith Svendsen



privatisation processes. Up to this date we have not yet been successful with our latest project being our bid for Kumport a couple years ago.

What is your strategic approach to provide better and cheaper container services?

This is a good question and one close to my heart. Maersk Line embarked on a new strategic direction in December 2007. We realised that perhaps in the past we had been inflexible towards our customers, and we provided a lot of services they didn't need, so we embarked on a multi year effort to align our products and services to what is important to our customers. We also had to reduce complexity and make our processes more simple for the customers and for ourselves, so we separated Maersk Line, for the other container activities such as DAMCO.

As we started making changes in early 2008 it has helped us to go through the downturn and has yielded significant results including empowering our front line people to help our customers and last year we recorded our highest ever customer satisfaction globally, in addition to that Maersk Line achieved the best schedule reliability in the industry last year; and general errors such as invoicing etc has been reduced significantly. I believe our customers are getting a better product today.

Furthermore we have reduced bunker consumption by 19% through our award winning slow steaming programmes, and all of this is being done more efficiently as we unfortunately have reduced the amount of people working in Maersk Line from 23,200 to 16,500. We still have a long way to go before we can declare victory but important progress have been made, and we are making the necessary changes to ensure that our customers will be fully satisfied with entrusting their transportation needs to Maersk Line.



A.P. Moller - Maersk Grubu'nun bünyesinde yer alan APM Terminals son 10 yıldır Türkiye'deki konteyner terminali piyasasına girmeye çalışıyor. Bu süreçte yeni projeleri, şirket alımlarını araştırdık ve bazı özelleştirme süreçlerine katıldık. Birkaç yıl önceki son projemiz olan Kumport ihalesi de dahil bugüne kadar henüz başarılı olmadık.

Daha iyi ve daha hesaplı konteyner hizmetleri sunma konusuna stratejik yaklaşımınız nedir?

Bu güzel ve bana da hitap eden bir soru. Maersk Line 2007 yılı Aralık ayında yeni bir stratejik rota belirledi. Belki de geçmişte müşterilerimize karşı esnek olmadık ve ihtiyaç duymadıkları birçok hizmet sunduk. Bu nedenle ürün ve hizmetlerimizi müşterilerimiz için önemli olanlarla uyumlu hale getirmek için birkaç yıl sürecek bir projeye başladık. Ayrıca müşterilerimiz için karmaşıklığı azaltmak ve proseslerimizi daha basitleştirmek için Maersk Line'ı DAMCO gibi diğer konteyner faaliyetleri için ayırdık.

Değişiklikleri 2008 yılının başlarında yapmaya başlamış olmamız düşüştü çökmemize yardımcı oldu ve ön saflarda yer alan personelimizin müşterilerimize yardımcı olmalarını sağlamamız dahil olmak üzere çok iyi sonuçlar verdi. Dolayısıyla geçtiğimiz yıl global olarak şimdiye kadar ulaştığımız en yüksek müşteri memnuniyetine ulaştık. Buna ilave olarak Maersk Line geçtiğimiz yıl sektördeki en iyi program güvenilirliğine sahip şirket oldu. Faturalama, vb. gibi genel hatalar büyük oranda azaldı. Müşterilerimizin bugün daha iyi bir ürün aldıklarına inanıyorum.

Ayrıca, gemi yakıt tüketimimizi de ödüllü yavaş seyir programlarımız sayesinde yüzde 19 oranında azalttık. Ancak ne yazık ki Maersk Line'ın istihdam ettiği personel sayısını 23,200'den 16,500'e indirmek zorunda kaldık. Zafer ilan etmeden önce kat etmemiz gereken çok uzun bir yolumuz var. Ancak büyük bir ilerleme kaydedtik ve müşterilerimizin nakliye ihtiyaçlarını Maersk Line'a emanet etmelerinden dolayı tam memnuniyetlerini temin etmek için gerekli çalışmaları yapıyoruz.

Küresel konteyner piyasasının mali kriz esnasındaki durumunu değerlendirebilir misiniz? Nasıl etkilendi? Türkiye'de ve dünyada geleceğe yönelik planlarınız nedir?

Dünya ticareti ile ilişkili olarak, A.P. Moller - Maersk Grubunun CEO'su Nils S. Andersen'in sözlerini aktarmama izin verin: "2010 yılında tırmanışa hazır olmalıyız. Küresel piyasalar toparlanma işaretleri gösteriyor, ancak bunun denizcilik piyasasındaki etkileri hala belirsiz. Navlun ücretlerinin yavaş yavaş yükselmesine rağmen, hala tarihi olarak düşük seviyelerdeyiz ve arz ve talep arasındaki dengesizlik sürüyor. Gelişmiş dünyadaki tüketiciler hala ekonomik krizden etkileniyor ve tüketicilerin harcama gücü ve güveni, dünya ekonomisindeki gerçek ve kalıcı geri dönüşün yanı sıra bizim işimiz için de ön şart teşkil ediyor. Piyasadan yardım beklemekten ziyade, küresel daralmaya karşı hızlı tepki gösterdik, erken önlemler alarak maliyetlerimizi azalttık organizasyonumuzu küçülttük. Bu da bizim kriz patladığında rakiplerimize kıyasla avantaj sağlamanızı temin etti. Organizasyonumuz esnek olduğunu, hızlı tepki gösterdiğini ve gerekli değişiklikleri yerine getirme-



Could you please evaluate the global container market situation during the financial crisis? How is it affected? What kind of plans have you made for future in Turkey and in the world?

In respect to world trade let me quote our Group CEO Nils S. Andersen, A.P. Moller - Maersk Group CEO: "As for 2010, we must be prepared for more uphill climbing. The global markets are showing signs of recovery, but the effect on the shipping market is still uncertain. Although freight rates are slowly increasing, they are still at an historic low level, and the imbalance between supply and demand persists. Consumers in the developed world are still influenced by the economic downturn. And consumer spending power and confidence are the prerequisites for a real, lasting turn in the world economy - and for our business as well. These are the conditions we face, and we are ready to deal with them. Instead of waiting for help from the market, we reacted quickly to the global contraction, trimming our costs and organisation early on, giving ourselves a head start compared to our competitors when the crisis set in. The organisation has shown that it is flexible, quick to respond and willing to implement necessary changes. All around the Group we are servicing our customers, delivering on our contracts, pursuing new, profitable opportunities while increasingly taking responsibility for the sustainability of our business and the environment. We will stick to this strategy and we have already shown that we have the mindset and resources needed to win. And winning is what it is all about, also during a crisis."

ye istekli olduğunu kanıtladı. Grubumuzun dört bir tarafında müşterilerimize hizmet veriyoruz ve anlaşmalarımızın gereğini yerine getiriyoruz. Bir yandan da yeni ve karlı fırsatları araştırırken, şirketimiz ve çevremizin sürdürülebilirliği konusunda her geçen gün daha fazla sorumluluk alıyoruz. Bu stratejiye bağlı kalacağız. Zaten bu anlayışa ve kazanmak için gerekli kaynaklara sahibiz. Kazanmak, kriz esnasında dahi her şey demektir."

Konteyner ticareti ile ilgili olarak Maersk Line CEO'muz Eivind Kolding yakın zamanlarda şunları söyledi: "Konteyner ticareti için 2010 yılı oldukça zorlu geçecek, ancak muhtemelen 2009 kadar korkunç olmayacak. Segmentlere göre farklılık gösterse de, piyasanın 2009 yılına kıyasla yüzde 3-5 oranında büyümesini bekliyoruz. Bununla birlikte, gelişimin hızı daha çok arz tarafına bağlı olacak. 2009'un ikinci yarısında deniz taşımacılık şirketleri gerekenden fazla kapasite eklememeye dikkat etti ve bir miktar kapasite de gemilerin hizmet dışı bırakılmasından ziyade yavaşlatma ve diğer operasyonel önlemler yoluyla devreden çıkarıldı. Yeni inşaların teslimatı gecikti ve eski konteyner gemilerinin hurdaya çıkarılması faaliyetleri hız kazandı. Bu da navlun ücretlerinin 2009'un kalan kısmında yükselmesini beraberinde getirdi ve her ne kadar kırılğan olsa da bu eğilimin 2010'da da devam etmesi bekleniyor. Eşzamanlı olarak deniz taşımacılığı hatları yakıt fiyatları ve diğer maliyetleri karşılamak için ek ücretler talep ederek kendilerini koruma altına almaya çalışacak. Bir bütün olarak ele alındığında, piyasa disiplininin korunması halinde, deniz taşımacılığı hatları 2009 yılındaki büyük zararları ortadan kaldıracak şekilde iyileşmeler yaşayacak. Bazı deniz taşımacılığı şirketleri değişen düzeylerde mali sıkıntılar yaşıyor. Ancak bunun sektörde 2010 yılı boyunca bir yeniden yapılmaya yol açıp açmayacağını söylemek zor."



In respect to container trade then our Maersk Line CEO Eivind Kolding was recently quoted saying "For the container business 2010 will be challenging but probably not as disastrous as 2009. We expect a market growth of some 3-5% over 2009 with variations from trade to trade. The rate development will, however, depend mostly on the supply side. In the second half of 2009 the shipping lines individually have been careful not to add more capacity than required and some capacity have been removed through slow steaming, other operational measures and not insignificant lay-ups. Delivery of new buildings has been delayed and scrapping of older container ships has been accelerated. This has entailed that freight rates have increased over the latter part of 2009 and this trend - however fragile - is expected to continue 2010. Simultaneously, the shipping lines will endeavour to hedge its exposure to fuel prices and other costs through surcharges. All in all, if the market discipline is upheld the shipping lines should encounter result improvements over the substantial losses in 2009. Some liner companies are to a varied degree under financial distress but whether this will lead to restructure in the industry through 2010 is difficult to judge."

For Turkey my comments are: A slower world demand means that export competition is intensifying. Several of Turkey's key export markets including the EU, and US are especially hard hit. The exporting industries in Turkey will need to seek out new demand centres, and become more competitive if exports has to continue to grow. Increased environmental awareness especially in the EU and in North America will most likely impact the cost structure of transport. There is an important point to mention and that is that Turkish exports to the EU countries, given an over reliance on trucks. Let me explain, trucks pollutes several times more than vessels and in the medium term this will render trucks increasingly uncompetitive. My personal view is that it is unlikely that the amount of trucks that we see today on the roads in Europe will be allowed to continue. Interesting enough The Dutch government approved a bill recently implementing a new per-kilometre-tax. Beginning in 2012 drivers will be charged 0.03 euros per kilometre in an attempt to reduce traffic jams fatal accidents and carbon emissions. The tax will increase every year until 2018. It is expected to cut emissions in half. This is only the beginning. Shifting cargo from trucks to vessels or perhaps rail for the exports to EU will mean both a significant economic and environmental saving.



Keith Svendsen

Türkiye ile ilgili görüşlerim şöyle: Dünya-daki talebin yavaşlaması, ihracat rekabetinin artması anlamına geliyor. Türkiye'nin AB ve ABD dahil birkaç önemli ihracat pazarı bu krizden çok etkilendi. Eğer ihracatın büyümeye devam etmesi zorunluysa, ihracat yapan sektörlerin yeni talep merkezleri araması ve daha rekabetçi olması gerekecek. Özellikle AB ve Kuzey Amerika'da artan çevre bilinci taşımacılığın maliyet yapısını büyük olasılıkla olumsuz etkileyecek. Belirtilmesi gereken önemli bir nokta var; AB ülkelerine yapılan ihracat genellikle tırlarla gerçekleştiriliyor. Oysa gemilere kıyasla tırlar birkaç kat daha fazla kirliliğe yol açıyor ve orta vadede bu yöntem her geçen gün artan bir şekilde rekabet gücünü kaybedecek. Benim kişisel görüşüm, bugün Avrupa'daki karayollarında gördüğümüz tır sayısına gelecekte izin verilmesi çok zor. İlginçtir ki, yakın zamanda Hollanda hükümeti kilometre başına vergi uygulanması ile ilgili bir yasa taslağını kabul etti. 2012 yılında başlamak üzere,

trafik sıkışıklıkları, ölümle sonuçlanan kazalar ve karbon emisyonlarının azaltılması amacıyla yönelik olarak sürücülerden kilometre başına 0.03 euro vergi alınacak. Vergi, 2018 yılına kadar her yıl artacak. Uygulamanın emisyonları yarı yarıya azaltması bekleniyor. Ve bu sadece bir başlangıç. AB'ye yönelik ihracatlarda yüklerin karayollarından gemilere veya belki demiryollarına kaydırılması, hem ekonomik açıdan hem de çevre açısından önemli tasarruflar sağlayacak.

Türk şirketlere yardımcı olunması ve uzun vadede kullanılabilir olması için deniz taşımacılığı ihtiyaçlarının toplam maliyetlerinin azaltılmasının önemini vurgulamak istiyorum. Arz zincirindeki herkesin gereksiz tüm maliyetlerin devreden çıkarılmasını temin etmesi çok önemli. Bugün römorkaj, kılavuzluk ve konteyner limanları gibi alanlardaki tekellerin bir sorun olduğunu düşünüyorum, revizyonlar liman ücretlerinin yapısında büyük iyileştirmeler sağlayacaktır. Eninde sonunda, bu maliyeti ürünlerine eklemek zorunda kalacak olanlar Türk ihracatçı ve ithalatçılarıdır.

Şu anda Maersk Line filusunun büyüklüğü nedir? Kısa vadede ne gibi bir gelişme bekleniyor?

2009 yılı Temmuz ayı itibariyle Maersk Line'in filusunda 254 adet şirketin kendisinin sahip olduğu geminin yanı sıra, 247 adet kiralanmış gemi bulunuyor.

Dünyanın en büyük konteyner gemisi filosuna sahibiz. Yüzde 50'si şirketin tamamına sahip olduğu ve yüzde 50'si kiralık olan bu gemiler büyük bir operasyonel esneklik sağlıyor. Maersk Line'in 2009 yılındaki sipariş defteri oldukça sınırlı. İleriye yönelik teslimatlarımız 2010 - 2013 yıllarında gerçekleşecek ve bu yeni sınıf



I want to stress that the total costs of shipping needs to be lowered to assist the Turkish companies and to make the shipping viable in the long run. It is crucial that all who are involved in the supply chain ensure that all unnecessary costs are taken out. Today it appears to me that monopolies in areas such as towage, pilots, and container ports is an issue, as an example the structure of the port dues would benefit from a revision. At the end of the day it is the exporters and importers of Turkey who eventually have to add this cost to their products.

What is the size of Maersk Line fleet at the moment? What sort of development is expected in the short term?

As of July 2009 Maersk Line fleet comprised of 254 own vessels and 247 chartered vessels. We have the world's largest fleet of container vessels. The 50/50 split between owned and chartered vessels enables operational flexibility. Maersk Line order book for 2009 is limited. Our future deliveries are set for 2010 - 2013, with a new class of vessels being designed to meet the needs of the specialised trades such as South America and Africa.

What can you say about the business environment of Turkey compared to the other countries you have worked in?

I don't think there is too much of a difference. Transportation is a very international industry. This is also the case in Turkey. If I have to highlight a few things it would be what I have already mentioned, the port infrastructure we have to work with. We use ports in Turkey similar to ones we use in Africa, which makes it challenging to operate here. When it comes to business practices on how we interact with customers and others, Turkey is very similar to other Mediterranean countries. I believe that we would benefit from reviewing the laws associated with customs and transportation in general. It appears to me that there is an opportunity to improve both control and efficiency for benefit of all. On a more personal note, the most positive thing I have experienced here is the abundance of smart and hard working people here. Maersk Line is lucky enough to have many of them as part of our organisation. I have worked in several countries and must say that these are the most talented people I have worked with yet.

What sort of international career opportunity and what kind of working environment is Maersk Line providing to young people?

We have for many year had a graduate programme and currently we have over 20 Turks working in important jobs around the world and several others have been abroad and are back in Turkey. The intention clearly is that within a few years all key managerial jobs will be covered by Turks. Our ambition has always been to hire talented people, and I do believe that Maersk Line has the strongest team in our industry. Despite the crisis we continue to invest in development programmes. &



gemiler, Güney Amerika ve Afrika gibi özel ticaret alanlarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak dizayn edildi.

Çalıştığınız diğer ülkelere kıyasla Türkiye'nin iş ortamı hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Çok fazla farklılık olduğunu düşünmüyorum. Taşımacılık uluslararası sanayi için çok önemli. Bu aynı zamanda Türkiye için de geçerli. Altını çizmem gereken birkaç husus arasında daha önce de belirttiğim bulunuyor. Bunlardan biri çalışmak zorunda olduğumuz liman altyapısı. Türkiye'deki limanları, Afrika'da kullandıklarımıza benzer bir şekilde kullanıyoruz. Bu da ülkenizde çalışmayı oldukça zorlaştırıyor. Müşteriler ve diğerleriyle etkileşim ile ilgili iş uygulamaları açısından Türkiye diğer Akdeniz ülkelerine benziyor. Genel olarak gümrük ve taşımacılık ile ilişkili kanunların gözden geçirilmesinin çözüme katkı sağlayacağına inanıyorum. Bana bu noktada hem kontrol hem de verimliliğin herkesin yararına olacak şekilde iyileştirilmesi fırsatı bulunuyor. Daha da kişisel olarak şunu söyleyebilirim ki, burada yaşadığım en olumlu şey, Türkiye'de çok fazla akıllı ve çalışkan insanın bulunması. Maersk Line, organizasyonumuzun bir parçası olarak bunların birçoğuna sahip olma konusunda şanslıyız. Birçok ülkede çalıştım ve şunu söylemeliyim ki, bunlar şimdiye kadar çalıştığım en yetenekli insanlar.

Maersk Line gençlere ne gibi uluslararası kariyer imkanları ve nasıl çalışma ortamları sunuyor?

Uzun yıllardır bir lisans eğitimi programı yürütüyoruz ve hali hazırda 20 Türk dünyanın dört bir tarafında önemli görevlerde bulunuyor. Diğer bazıları yurtdışında bulundu ve Türkiye'ye geri döndü. Açıkçası niyetimiz birkaç yıl içerisinde kilit öneme sahip yönetim pozisyonlarının tamamına Türklerin getirilmesi. Amacımız her zaman yetenekli kişileri istihdam etmek ve Maersk Line'in sektördeki en güçlü ekibe sahip olduğuna inanıyorum. Krize rağmen, gelişim programlarına yatırım yapmaya devam ediyoruz. &