



# UPS - 100 שנות מצוינות

קריאת ההיסטוריה של UPS, מאז היווסדה, מביאה אותנו אל עולמות רחוקים - אל שליחים רגליים ואל שליחים רכובים על אופניים, בעידן שבו כלי-רכב וטלפונים היו מצרך נדיר וענף התעופה עוד היה בתחילתו. מייסד החברה, שערכיו מנחים את UPS עד היום, היה בחור צעיר עם חזון. אך גם הוא בוודאי לא היה מאמין, שחברת השליחים הקטנה שלו, שהחלה את דרכה בסיאטל, תיאלץ להתמודד עם השפל הכלכלי בנפילת הבורסה, בשנת 1929; עם משבר מלחמת העולם השנייה; עם שינויים תכופים בהרגלי הצריכה; ועם אתגרי ההתרחבות בתוך ארה"ב ומחוץ לגבולותיה. UPS לא רק ששרדה 100 שנות תהפוכות, אלא שהיא גם צמחה ונהייתה חברת המשלוחים הגדולה בעולם

אלי יצחקוב

## 1907 - 1912: הקמת שירות שליחים (Messenger Service)

בשנת 1907, גיימס (גיים) קייסי, יזם צעיר בן 19, זיהה כי גדל מאוד הביקוש לשירותי שליחות והעברת מסמכים בארה"ב, ובאמצעות 100 דולר שלוה מחבר, הוא הקים את חברת שירות השליחים "American Messenger" בסיאטל, וושינגטון. באותה תקופה, טלפונים וכלי-רכב היו מצרך נדיר, והחברה סיפקה את שירותיה - העברת חבילות, פתקים ומגשי מזון - באמצעות שליחים רגליים ושליחים רכובים על אופניים.

גיים החל להעסיק צעירים בני עשרה כשליחים וצירף את אחיו, ג'ורג', לדרג הניהולי של החברה. גיים הקפיד, שחברתו תספק ללקוחותיה את השירות הטוב ביותר ובמחיר הנמוך ביותר. מחויבותו חסרת הפשרות למהימנות, לאדיבות, לסדר, ולאתיקה הביאו להצלחת החברה ולפריחתה.

## 1913 - 1918: צעדים ראשונים בשירות לקמעונות

עם כניסת מכשירי הטלפון וכלי-הרכב לשימוש, הביקוש לשירות שליחים

הצטמצם מאוד. בשנת 1913, American Messenger החלה להתמקד בהעברת חבילות ממרכזים ומחנות כל-בו אל בתי לקוחות. עובדים מן החברה עבדו גם בחנויות וזרזו את הוצאת המשלוחים. שירות זה הוכיח את עצמו, וגיים הצליח לשכנע קמעונאים גדולים בסיאטל להעביר את שירותי המשלוחים לאחריותו. החברה שינתה את שמה ל"מסירת חבילות סוחרים" (Merchants Parcel Delivery), וכך היא הדגישה את ייעודה החדש.

בשנת 1916, צירלי סודרסטרום, מומחה בתחום הרכב, הצטרף לחברה. מומחיותו של צירלי הביאה להקמת צי הרכב של החברה, והוא זה שהעלה בהמשך את הרעיון לצבוע בצבע חום את מכוניות החברה, כדי להקנות להן מראה ייחודי ומכובד.

## 1919 - 1930: שירותי הובלה משותפים (Common Carrier)

בשנת 1919, החברה התרחבה לראשונה מחוץ לגבולות סיאטל והחלה לפעול באוקלנד, שבקליפורניה. שם היא גם אימצה את שמה הנוכחי: "יונייטד



כלי-רכב חשמליים, ניו-יורק, 1936

ופילדלפיה. המחסור בדלק ובגומי במלחמת העולם השנייה, לצד הקיצוב במרבית המוצרים הקמעוניים, גרמו לבעלי החנויות לצמצם את שירותי משלוחיהם, מאחר שלקוחותיהם החלו לשאת בעצמם את המצרכים שקנו.

בתום המלחמה, מגמות צריכה חדשות הופיעו, והפרברים בארה"ב החלו להתפתח. אמריקנים רבים רכשו מכוניות וערכו את קנייתיהם בקניונים עם מגרשי חנייה גדולים. הנהלת UPS הבינה, ששירותי משלוחי הבית הקמעוני צפוי להצטמצם, והיא חיפשה אפיקי צמיחה חדשים. ההנהלה החליטה להרחיב את שירותי Common Carrier באמצעות רכישת זכויות להעברת חבילות בין כל הלקוחות הפרטיים והמסחריים. אולם, החלטתה עמדה ליצור תחרות ישירה עם שירותי הדואר U.S. Postal Service, והיא נתקלה בהתנגדות המפקח על הסחר בין המדינות (Interstate Commerce Commission) [להלן - "ICC"].



כלי רכב להובלת משלוחים, קליפורניה, 1941

בשנת 1952, הנהלת UPS החליטה להתחיל לספק שירותי Common Carrier בערים, שאינן תחת פיקוחו של המפקח לעיל, ובשנת 1953, שיקגו הפכה להיות העיר הראשונה מחוץ לקליפורניה, ש-UPS סיפקה בה שירותים אלה. בשנים הבאות, UPS המשיכה במאבקים לאפשר לה להרחיב את שירותיה בארה"ב ומעבר לים. במשך 30 שנה, UPS הגישה יותר מ-100 בקשות, כדי לזכות בהרשאות הפעלה נוספות. בהתגבר על מכשולים אלה, UPS סללה את הדרך לשוק תחרותי, שתורם ערך גבוה יותר ללקוחות.

**1953 - 1974: שירותי אוויר**

בשנת 1953, UPS חידשה את פעילותה האווירית בהציעה שירות של יומיים (Two-day Service) לערים הגדולות במזרח ארה"ב ובמערבה. החברה שבה להוביל חבילות בקווי תעופה סדירים, שנקראו: UPS Blue Label Air.

פרסל סרוויס" (United Parcel Service) [להלן - "UPS"], שמשמעותו: שירותי חבילות מאוחד.

בשנת 1922, UPS רכשה חברה בלוס אנג'לס עם מיומנות חדשה בשירותי ההובלות, שנקרא "Common Carrier". שירות זה כלל מאפיינים רבים של שירותי המשלוחים הקמעוני, עם מאפיינים נוספים, שמובילים פרטיים, ואפילו דואר חבילות, טרם הציעו ללקוחות. המאפיינים הייחודיים של שירותי Common Carrier, כללו: איסוף יומי על פי קריאה; גביית תשלומים; ניסיונות נוספים למסירת חבילות; טיפול אוטומטי בחבילות, שלא נמסרו; והעברת משלוחים שוטפת עם חשבון שבועי. אך החשוב מכול, מאפיינים אלה אפשרו ל-UPS לספק שירות מקיף ללקוחותיה, במחיר דומה למחיר דואר חבילות.



ג'ים קייסי, מייסד החברה

בשנת 1924, החברה השתמשה לראשונה במערכת מסועים לטיפול בחבילות. בשנת 1929, UPS הציעה לראשונה שירותים אוויריים להעברת חבילות באמצעות חברות תעופה פרטיות, אך שירותים אלה הופסקו שנתיים לאחר מכן, בעקבות השפל הכלכלי בארה"ב, שהביא לצמצום משמעותי בתנועת המשלוחים באוויר.

בסוף שנות ה-20 של המאה הקודמת, UPS הרחיבה את שירותי המשלוחים הקמעוני שלה לכל הערים המרכזיות, לאורך חוף האוקיינוס השקט, כולל: סן-פרנסיסקו, סן דייגו, פורטלנד ואורגון. למרות התנאים הכלכליים, עקב התמוטטות הבורסה בשנת 1929, UPS יזמה פעילויות חדשות במזרח, ושנה לאחר מכן, היא העבירה את מטה החברה לניו יורק סיטי.

**1930 - 1952: התרחבות והכנסת שינויים**

במהלך שנות ה-30 ובראשית שנות ה-40, UPS המשיכה לצמוח והחלה לטפל במשלוחים של מרכולים בערים: שיקגו, סינסינטי, מילווקי, מיניאפוליס



התחלת השירותים האוויריים, 1929

תכנון הבנייה של המתחם החדש שם דגש בנקודות הבאות: נושאים אסתטיים, ניצול יעיל של אנרגיה, ושימור נתוני הסביבה הטבעיים.

בשנת 1993, UPS העבירה 11.5 מיליון חבילות ומסמכים מדי יום עבור יותר ממיליון לקוחות קבועים. נפח הפעילות חייב את UPS לפתח טכנולוגיות חדשות, כדי לשמר את היעילות ואת המחירים התחרותיים, וכדי לספק שירותים חדשים ללקוחותיה. החברה הטמיעה מיגוון עצום של טכנולוגיות ושל אמצעים, החל ממכשירים ניידים, המשך בכלי רכב מותאמים במיוחד להובלת חבילות, ועד למערכות מחשוב ותקשורת גלובליות. "מכשיר רכישת מידע ידני" (DIAD - Digital Information Acquisition Device) [להלן - "DIAD"], שנושאים שליחי UPS, פותח כדי לקלוט מידע על משלוחים ולשגר אותם, בזמן אמת לרשת UPS. המכשיר מסוגל לקלוט תמונה דיגיטלית של חתימת הנמען, והוא מאפשר לשולח להתעדכן על הגעת המשלוח ליעדו. המכשיר מאפשר לשליחים לשמור על קשר עם מוקד התפעול, שיכול להודיע על שינוי בזמני האיסוף ועל מצב התנועה, ולהעביר הודעות חשובות לשליחים.

מן הצד האחר של הספקטרום, רשת UPS (UPSnet) היא רשת תקשורת גלובלית, המספקת מידע על העברת המשלוחים בכל העולם. הרשת מקשרת יותר מ-1,300 אתרי הפצה ב-46 מדינות. בין השנים 1986-1991, UPS הוציאה 1.5 מיליארדי דולר על טכנולוגיות, והיא תכננה להוציא 3.2 מיליארדי דולר בחמש השנים הבאות. כל זאת, כדי להבטיח את יעילות התהליכים ולהרחיב את השירותים ללקוחות. בשנת 1992, UPS החלה להשתמש באמצעים אלקטרוניים, במעקב אחר כל החבילות המועברות ביבשה. בשנת 1994, אתר UPS.com עלה לאוויר, וביקוש הלקוחות למידע הרקיע שחקים. שנה לאחר מכן, UPS הוסיפה לאתר האינטרנט שלה פונקציה נוספת, אשר אפשרה ללקוחותיה לעקוב אחר חבילותיהם בעת העברתן. הפופולריות הרבה של המעקב המקוון עלתה על כל הציפיות, וכיום, כ-10 מיליון בקשות מעקב מוזנות לאתר מדי יום.

**1994 - 1999: הרחבת השירותים**

בשנת 1995, UPS רכשה את חברת SonicAir, והפכה להיות החברה הראשונה שהציעה שירות בו-ביום ב"טיסה הבאה" (Next flight-out). החברה התחייבה לבצע את העברת המשלוח במשך הלילה.

לקראת סוף שנות ה-90, UPS יזמה שינוי נוסף: אמנם, העסק העיקרי המשיך



קו מיון של UPS, שיקגו, 1963

שירותים אלה צמחו ללא הרף, ובשנת 1978 הם הקיפו את כל מדינות ארה"ב, כולל המדינות אלסקה והוואי.

באמצע שנות ה-70, UPS החלה להגיע ליעדים בין-לאומיים, תוך התרחבות בגבולות ארה"ב ומחוצה לה. בשנת 1975, מטה UPS הועבר לגריניץ', קונטיקט. באותה שנה, UPS חדרה לראשונה לשווקים בחו"ל, כאשר החלה להציע את שירותיה בטורונטו, קנדה. שנה לאחר מכן, UPS החלה לפעול בגרמניה, ובעשור הבא, היא הציעה את שירותיה בכל רחבי אמריקה ובאירופה.



UPS מחדשת את השירותים האוויריים, 1953

**1975 - 1980: קווי זהב**

בשנת 1975, UPS הייתה לחברת משלוחי החבילות הראשונה, שהציעה שירות לכל כתובת ב-48 מדינות היבשת בארה"ב. שירות זה זכה ב-UPS לכינוי: "קווי זהב" (Golden Link).

**1981 - 1988: חברת תעופה (UPS Airlines)**

במהלך שנות ה-80, הדרישה למשלוחים אוויריים גברה מאוד, ו-UPS התמקדה בהרחבת נוכחותה באוויר. הסרת הפיקוח הממשלתי מענף התעופה גרמה למובילים מסחריים לצמצם את טיסותיהם ליעדים מסוימים, ו-UPS החליטה ליזום מהלכים להקמת צי מטוסים משלה. הביקוש למשלוחים מהירים הלך וגבר, ו-UPS נכנסה לעסקי המשלוחים האוויריים הליליים. עד שנת 1985, UPS הציעה "שירות אווירי עד יום המחרת" (Next Day Air service), בכל 50 המדינות בארה"ב, וכן בפוארטו-ריקו. באותה שנה, UPS אף יזמה שירות אווירי בין-לאומי להעברת חבילות ומסמכים בין ארה"ב לשש מדינות באירופה.

בשנת 1988, מינהל התעופה הפדרלי (FAA - Federal Aviation Administration) [להלן - "FAA"] אישר ל-UPS להפעיל מטוסים משלה, וזו השיקה את חברת התעופה: UPS Airlines. הקמת UPS Airlines הושלמה תוך פחות משנה (ההקמה המהירה ביותר של חברת תעופה בתולדות FAA), וכיום, UPS Airlines היא חברת התעופה השמינית בגודלה בעולם.

**1988 - 1990: צמיחה גלובלית**

בשנת 1989, UPS רכשה את IML (חברה בריטית למשלוח מסמכים וחבילות) והחלה להציע את שירותיה במזרח התיכון, באפריקה ובזירת האוקיינוס השקט. כיום, UPS פועלת ביותר מ-185 מדינות וטריטוריות שונות בעולם.

**1991 - 1994: אימוץ טכנולוגיה**

בשנת 1991, החברה הודיעה על כוונתה להעביר את מטה התאגיד לאטלנטה.

(Guangzhou), סין. במהלך אותה שנה, UPS רכשה את עסקיה של שותפתה למיזם בסין, וזכתה בגישה ישירה ל-23 הערים הגדולות, שהיקף פעילותן מהווה יותר מ-80% מן הסחר הבין-לאומי המתנהל בסין.

לאורך כל שנות פעילותה, החל מן השימוש בכלי-רכב חשמליים בניו יורק סיטי, בשנות ה-30 של המאה הקודמת, המשך בפיתוחן של שיטות לחיסכון במים לשיטיפת כלי-הרכב, ועד להפעלת הצי הגדול בעולם של כלי-רכב, הממונעים בגז טבעי דחוס (CNG - Compressed Natural Gas), UPS הקפידה לשמור על איכות הסביבה. בשנת 2003, UPS פרסמה לראשונה את דו"ח "הקיימות התאגידית", תוך הדגשת האיזון בין מטרות כלכליות, חברתיות וסביבתיות. כיום, דו"ח זה מפורסם בכל שנה, והוא מתעד את פועלה של החברה בכל נושאי המפתח הנוגעים לפעילותה העסקית.

בשנת 1999, UPS רכשה את חברת "Challenge Air" והפכה להיות חברת משלוח האקספרס ומשלוח האוויר, הגדולה ביותר באמריקה הלטינית. בשנת 2004, היא רכשה את חברת "Menlo Worldwide Forwarding" והוסיפה לעצמה את יכולת הובלת המשלוחים הכבדים באוויר, ואילו בשנת 2005, היא רכשה את חברת "Overnite" והרחיבה את שירותי ההובלה היבשתית בצפון אמריקה. החברה ביצעה רכישות נוספות בבריטניה ובפולין, והיא ממשיכה ליזם הזדמנויות צמיחה חדשות באירופה.

במהלך 100 השנים האחרונות, UPS שינתה פעמים רבות את צורתה והתארגנה בכל פעם מחדש, בהתאם לצורכי השוק. היא השכילה להתפתח מחברת שירותי שליחים קטנה לתאגיד מוביל בעולם, באספקתם של שירותי הובלה באוויר, בים וביבשה; ושל שירותים אלקטרוניים. השינוי הסמלי האחרון נעשה בשנת 2003, כאשר UPS הכניסה לשוק סמל מסחרי חדש, המייצג חברה חדשנית עם תפיסה כוללת, שאינה מתמצאת רק במשלוח חבילות גרידא. החברה אף עשתה צעד נוסף, ואימצה לשמה הרשמי את ראשי התיבות UPS, כביטוי נוסף למיגוון השירותים הרחב שהיא מספקת.



העמסת מטוס התובלה בואינג 767-300 של UPS, 2003

### UPS נערכת לעתיד

תאגיד UPS הנוכחי הוא ארגון ענק, שמספק ללקוחותיו מיגוון פתרונות לאורך כל שרשרת האספקה. על פי רשימת Global 500 Fortune לשנת 2006, UPS דורגה במקום ה-129 בעולם (על פי מחזור עסקי), בשנה זו, נתוניה היו: הכנסות - 42.58 מיליארד דולר, רווח - 3.87 מיליארד דולר, ומספר מועסקים - 470 אלף איש. למרות נתונים מרשימים אלה, עובדי UPS אינם שוכחים את התחלת פעילותה הצנועה ושומרים בקנאות על ערכיה המקוריים של החברה, שמייסדה חרט על דגלו.

התפתחות השווקים וגידול המורכבות בצורכי הלקוחות מציבים אתגרים קשים ותובעניים בעתיד לפני UPS, אך עובדי UPS אינם נרתעים מאתגרים אלה, אלא להיפך - הם כבר בוחנים את הצרכים העתידיים של השוק ומעצבים את הפתרונות החדשניים - ש-UPS תספק ללקוחותיה בהמשך... ■

להתמקד בהעברת חבילות והמידע המלווה אותן, אך UPS הרחיבה את חזונה, שהקיף מעתה שלושה רכיבים: משלוחים, מידע וכסף (Goods, Information and Capital). התפיסה החדשה באה, כדי לספק ללקוחות פתרונות ייחודיים בשרשרת האספקה, אשר יאפשרו להם להתמקד בליבת עיסוקם ולספק פתרונות טובים יותר ללקוחותיהם.

בשנת 1998 הוקמה UPS Capital, במטרה לספק שירות פיננסי כולל ללקוחות. הקמת החברה זירזה את ההעברות התשלומים וצמצמה את הסיכונים בתהליך הסחר. בתחילת דרכה, UPS Capital הציעה שירותים משופרים של תשלום בעת מסירה (COD - Cash On Delivery). בהמשך, היא רכשה את "First International Bank", והחלה להציע הלוואות מסחריות ללקוחות.



צי המטוסים של UPS, 1990

### 1999: הנפקה בבורסה לניירות ערך

בתאריך 10.11.1999, UPS הציעה לראשונה 10% ממניותיה לציבור. הצעת מכר זו אפשרה ל-UPS לפעול תוך שקיפות מלאה, ולמנף את פעילותה לרכישות נוספות בעולם.

### 2000-2007: מסחר חובק עולם ושינוי צורה (Global Commerce and Transformation)

במהלך השנים, UPS הפכה להיות חברה מובילה בניהול שרשרת אספקה גלובלית. מאחר שהביקוש לפתרון מקיף גדל, UPS שינתה את צורתה לעסק חדש, וכיום, "UPS Supply Chain Solutions" הוא ארגון, המספק פתרון כולל לשרשרת האספקה, שמקיף: שירותים לוגיסטיים, שירותי שילוח מטענים, שירותים פיננסיים, ושירותי דואר. הפתרון הכולל תורם ערך מוסף לביצועיהם של הלקוחות ומשפר את שרשרת האספקה הגלובלית שלהם.

בשנת 2001, UPS נכנסה לעסקי הקמעונות, לאחר שרכשה את תאגיד שירותי הדואר "Mail Boxes Etc.", בעל הזיכיונות הגדול בעולם של מרכזים לשירותי משלוח קמעוני, שירותי דואר ושירותים עסקיים. בתוך שנתיים, UPS החליפה את שמן של כ-3,000 השלוחות של Mail Boxes Etc. בארה"ב ל-"The UPS Store", והחלה להציע את תעריפי המשלוח הישיר הנמוכים יותר של UPS. החברה הקפידה להשאיר את החנויות בבעלותם של בעלי הזיכיונות המקוריים אשר ממשיכים להפעילן, ומציעים כיום ללקוחותיהם שירותי דואר ושירותים עסקיים, המשלבים נגישות מקומית עם שירות ברמה עולמית.

בשנים האחרונות, UPS המשיכה להרחיב את שירותיה הגלובליים ולספק גם ללקוחותיה באירופה, באסיה ובדרום אמריקה שירותים מקיפים בשרשרת האספקה. התעצמות השירותים הגלובליים התאפשרה בזכות הרחבת מרכז המיון האווירי Worldport, בלואיסויל, קנטאקי, ארה"ב, והרחבת מרכז המיון האווירי האירופי בקלן, גרמניה.

בשנת 2005, לאחר ש-UPS זיהתה את אסיה כיעד מועדף להתרחבות, היא השיקה לראשונה שירות של "מסירה-ללא-הפסקה" בין ארה"ב לגואנגזואו