

EBOOK

Le guide essentiel pour sélectionner votre TMS

Ne repoussez plus votre décision
TMS : les facteurs clés à
connaître

Sélectionner et évaluer un nouvel investissement technologique apparaît souvent comme une tâche titanesque. Il peut être tentant de reléguer ce type de projets stratégiques au second plan quand on est pris au quotidien par la gestion des contraintes opérationnelles du transport de fret. Mais les attentes des consommateurs en matière de livraison s'accroissent, et les responsables logistiques prennent conscience aujourd'hui qu'il est urgent de moderniser leur supply chain s'ils veulent continuer d'y répondre.

Jamais les supply chains mondiales n'avaient été exposées à des vents contraires aussi forts : la pénurie de chauffeurs, la rigueur des opérations portuaires et la variation constante des volumes expédiés créent une tempête d'événements à l'origine de grosses perturbations. Le bon fonctionnement d'une supply chain repose sur de nombreux facteurs : du personnel bien formé, des conditions de marché favorables, des processus affûtés et des technologies innovantes, le tout devant être parfaitement coordonné.

Lorsqu'on trouve la bonne technologie pour soutenir sa mission, elle peut déclencher des améliorations opérationnelles significatives tout au long du cycle de vie des expéditions et éloigner les tempêtes qui se profilent à l'horizon. Dans toutes les entreprises, le système de gestion de transport (TMS) devient un élément central de la stratégie d'exécution de la supply chain. Un bon TMS permet aux responsables logistiques d'atteindre leurs principaux objectifs stratégiques :

- Amélioration de la gestion opérationnelle
- Amélioration de l'efficacité
- Réduction des dépenses de fret
- Hausse des niveaux de service
- Hausse de la visibilité des niveaux de service
- Positionnement concurrentiel sur le marché

Il n'est jamais facile de choisir une technologie. Les processus de sélection et de négociation peuvent prendre des semaines, voire des mois. La bonne nouvelle, c'est qu'un TMS promet souvent un retour sur investissement quelques mois seulement après sa mise en œuvre. Qu'il s'agisse de votre premier achat ou que vous cherchiez à mettre à niveau un système obsolète, c'est le moment idéal pour investir dans une technologie de transport. Les leaders du marché continuent d'innover et de rivaliser pour répondre aux besoins changeants d'un marché diversifié, en ajoutant de nouvelles fonctionnalités comme de l'analyse décisionnelle ou des expériences utilisateur plus intuitives. Vous trouverez dans ce guide de précieuses informations et conseils qui vous aideront à affiner votre recherche d'un TMS cohérent avec vos objectifs stratégiques.

Sommaire

01

ROI : mesurer ce qui compte vraiment	04
--------------------------------------	----

02

Premiers pas dans le monde du TMS	06
Par où commencer ? Parcours d'un acheteur de TMS	07
Étape 1 La découverte : identifier les faiblesses	07
Étape 2 L'exploration : recueil des besoins et comparaison des solutions	07
Étape 3 L'ascension : faire connaître ses besoins et lancer les évaluations	08
Étape 4 Le sommet : la sélection du fournisseur	08

03

Liste des indispensables	09
La planification	10
L'exécution	10
La gestion des transporteurs et des flottes	11
Le règlement	11

04

Étendre le champ d'application d'un TMS	12
Planification des itinéraires et des créneaux des véhicules	13
Optimisation multimodale	14
Modélisation et simulation	14
Veille et analyse	15

05

Conclusion	16
------------	----

ROI : mesurer ce qui compte vraiment



Il y a de fortes chances que vous utilisiez déjà une technologie ou une autre pour piloter vos opérations logistiques. Il peut s'agir d'un ensemble complexe de tableurs sauvegardés sur votre ordinateur ou un serveur partagé ou d'une solution de planification des ressources de l'entreprise (ERP) avec des capacités de gestion de transport limitées. Il se peut même que vous disposiez d'un système de gestion de transport, mais qu'il ne suffise plus – ou que vous ne l'ayez jamais pleinement mis en œuvre en raison de sa complexité. Quoi qu'il en soit, il est temps pour vous de trouver un système capable de vous offrir une plus grande valeur ajoutée.

Mais la valeur peut être subjective. La plupart des entreprises mesurent la valeur d'un logiciel de transport par rapport aux économies de fret, qui se traduisent par un meilleur retour sur investissement (ROI). En réalité, une étude Gartner¹ sur la mise en œuvre des TMS révèle que le ROI de ce type de systèmes tend à augmenter et que la plupart des entreprises réalisent 8 à 17 % d'économies.

L'une des principales données à prendre en compte lorsque l'on décide d'acheter un logiciel est le coût total de possession. Ce ne doit pas être le seul indicateur à prendre en compte, mais calculer le coût total de possession de chaque solution en lice permet de créer un point de référence. En bref, le coût total de possession d'un logiciel correspond à l'ensemble des coûts (directs et indirects) d'un investissement dans un logiciel particulier. Le coût total de possession pèse lourd au moment de décider si l'on développe l'outil en interne ou si on l'achète.

Exemples de coûts directs :

- Coûts du matériel informatique ou du cloud computing
- Coûts d'abonnement au logiciel ou d'abonnement
- Recrutement de personnel administratif ou de chefs de projet
- Frais de mise en œuvre initiale
- Frais de conseil, si recours à un tiers
- Formation au logiciel

Les coûts indirects sont les coûts moins visibles que l'entreprise doit absorber, comme une interruption d'activité, une perte de productivité, de la maintenance ou encore des opérations utilisateurs finaux (par exemple quand un utilisateur reçoit du support, alors que cela ne fait pas officiellement partie de sa mission).

Les opportunités perdues doivent également être prises en compte lorsque le personnel ne peut pas atteindre son plein potentiel de production parce qu'il est occupé à des tâches qui pourraient facilement être automatisées.

Le coût total de possession est l'une des premières raisons du détournement notable du marché des solutions on-premise au profit des solutions cloud et SaaS (Software-as-a-service). Les solutions cloud sont intéressantes pour les entreprises, car elles ont un faible coût total de possession, mais aussi parce que leur mise en œuvre ainsi que leur retour sur investissement sont rapides.



Premiers pas dans le monde du TMS

Beaucoup de premiers acheteurs n'ont qu'une idée vague de la définition du TMS. Le nombre de nouveaux fournisseurs entrant sur le marché du TMS ajoute d'ailleurs à cette confusion. Tout comme il n'existe pas qu'une seule sorte d'opérations logistiques, les outils étiquetés TMS peuvent présenter une multitude de caractéristiques et de fonctionnalités. Pour garantir le bon déroulement du processus de sélection, il faut prendre un peu de recul et bien définir ce qu'est un TMS. Certaines solutions se concentrent sur un mode de transport spécifique ou sont principalement conçues pour un type d'acheteurs spécifique (expéditeurs, 3PL, transporteurs, etc.). Pour simplifier, on peut dire qu'on désigne par TMS toute solution qui soutient la planification ou la gestion du transport.

Par où commencer ? Parcours d'un acheteur de TMS



1. La découverte : identifier les faiblesses

La plupart des achats de logiciels sont déclenchés après l'expérience de frictions ou de goulets d'étranglement sur le plan opérationnel. Si ces problèmes semblent pouvoir être résolus rapidement, un examen plus approfondi des causes profondes peut révéler des problèmes systémiques plus larges. Leur identification précoce est une première étape essentielle pour comprendre exactement les situations que votre technologie de fret devra traiter. Il peut s'agir de problèmes de procédure de bas niveau ou de questions de stratégie d'entreprise plus globales.

Si vous connaissez déjà un peu le processus d'achat d'un TMS, l'identification des problèmes à résoudre sera peut-être plus facile. Voici quelques défis que les utilisateurs disposant d'une solution TMS peu performante rencontrent fréquemment :

- Utiliser un TMS « allégé » et mono-client qui ne suffit pas quand l'entreprise croît.
- Manque d'intégrations avec d'autres technologies de fret ou systèmes d'entreprise.
- Incapacité à collecter et analyser les indicateurs clés indispensables pour réussir.
- Manque d'automatisation des workflows pour permettre aux employés de prioriser les tâches à haute valeur ajoutée.
- État d'esprit peu ambitieux, la poursuite des objectifs stratégiques n'est pas érigée en priorité.



2. L'exploration : recueil des besoins et comparaison des solutions

Le recueil des besoins peut être particulièrement difficile si l'organisation est vaste ou complexe, et si le succès de la plateforme sélectionnée dépend de plusieurs départements. Le recueil des besoins peut servir à réaliser une analyse de rentabilité que vous pourrez présenter à l'équipe de direction et, éventuellement, aux services financiers et achats.

L'une des erreurs fréquentes à ce stade consiste à se contenter de dresser une liste des fonctionnalités requises pour un nouveau système. Or cette approche ne permet pas de limiter la sélection aux fournisseurs et aux systèmes les plus susceptibles de produire des résultats.

Si vous avez déjà une expérience réussie du processus d'achat d'un TMS ou d'un autre logiciel d'entreprise, vous maîtrisez peut-être le recueil des besoins organisationnels. Cependant, c'est peut-être le moment idéal pour réexaminer vos référentiels opérationnels de KPI et autres indicateurs clés afin de déterminer si votre TMS actuel fournit les résultats escomptés.

C'est aussi le moment où vous pourriez calculer le coût total de possession et vous interroger sur la manière dont l'outil s'intégrera au reste de vos systèmes, la rapidité avec laquelle il sera rentabilisé, les coûts uniques et les coûts permanents, la durée de sa mise en œuvre et la manière dont la technologie s'intégrera à la stratégie de l'entreprise.



3. L'ascension : faire connaître ses besoins et lancer les évaluations

Ici, l'objectif est d'identifier et de formuler clairement les exigences critiques (techniques et non techniques) pour les différentes situations déduites des questions identifiées à l'étape 1. Au cours de cette phase, il est important que les différentes parties prenantes soient alignées. Pour susciter l'adhésion, veillez à ce que toutes les voix soient entendues. Incluez toutes les personnes susceptibles d'avoir un rôle à jouer, y compris les services informatiques, les achats, les finances, la production et les centres de distribution. C'est là que vous devez documenter la situation actuelle et la situation future. La phase d'identification des besoins, lorsqu'elle est menée efficacement, garantit une communication claire, un meilleur processus de sélection et une mise en œuvre plus fluide.

Après avoir dressé votre liste de besoins, envoyez une demande d'informations initiale (RFI) aux fournisseurs potentiels pour réduire votre sélection à trois ou quatre d'entre eux. Ensuite, vous passerez à l'étape des démonstrations personnalisées. Pour que les règles du jeu restent équitables et pour prendre une décision de manière objective, structurez les démonstrations en fonction de votre intérêt et ne sortez pas du cadre de la démonstration.

Durant chaque démonstration, prenez des notes et évaluez le fournisseur à l'aide d'une liste de critères que vous aurez préparée en amont. Ne vous fiez pas à votre mémoire. Après avoir passé plusieurs jours à regarder des démonstrations, votre esprit risque de s'embrouiller. Tenez un tableau de bord avec les principales catégories que vous souhaitez comparer.



4. Le sommet : la sélection du fournisseur

À la fin des démonstrations, il y a de fortes chances que vous n'ayez plus que deux finalistes. S'il y a peu de différences quantitatives entre les fournisseurs, essayez de déterminer lequel conviendra le mieux à votre entreprise en fonction de la qualité de leurs réponses à vos demandes ou vos questions. Dans la mesure où vous utiliserez probablement ce TMS pendant cinq ans ou plus, il vaut mieux que ce fournisseur soit un véritable partenaire. Vérifiez aussi que le TMS pourra s'adapter et répondre à vos futurs besoins, par exemple avec l'ajout de modes de transport ou d'unités commerciales supplémentaires.

Liste des indispensables

Que vous soyez en train de choisir votre premier TMS ou que vous vouliez passer à la version supérieure, sachez que certaines fonctionnalités, incontournables, ne sont pas négociables. Si le TMS que vous évaluez ne dispose pas de certaines de ces fonctionnalités clés, vous pouvez le rayer de votre liste.

Au cours des pages suivantes, nous étudierons de plus près ces fonctionnalités :

- La planification
- L'exécution
- La gestion des transporteurs et des flottes
- Le règlement

La planification

Le cycle de vie de chaque expédition commence par une planification solide. Les capacités de planification doivent donc être un critère de poids lorsque vous évaluez les fournisseurs de TMS.

Les activités de planification des expéditions pouvant aller de la planification simple et directe sur des voies régulièrement utilisées à des livraisons du dernier kilomètre plus complexes avec des horaires d'enlèvement et de livraison dynamiques, il convient de bien cerner vos objectifs et les résultats escomptés au sein de votre organisation.

Points à retenir :

- Gestion en temps réel des livraisons et des enlèvements, optimisation des itinéraires jusqu'à l'échelle de la rue grâce à la planification dynamique des itinéraires.
- Amélioration de l'utilisation des capacités afin de regrouper ou réduire les expéditions lorsque c'est possible et d'améliorer les efforts globaux en matière de développement durable.
- Réduction de l'impact de votre empreinte carbone grâce à une planification intelligente des expéditions, tous modes confondus.
- Amélioration de l'efficacité du LTL (transport de lots partiels) grâce à des stratégies de regroupement et de planification des itinéraires assistées par la technologie.
- Amélioration du chargement et du déchargement des expéditions grâce à des systèmes de planification des quais.



L'exécution

Le gagne-pain du transport de fret est la livraison de l'expédition en elle-même. Si certains cas sont relativement simples, comme les livraisons par transport routier longue distance entre les centres de distribution et les magasins, les services auxiliaires qui créent de la valeur ajoutée pour les clients sont autant d'opportunités de générer des revenus ou d'améliorer les relations avec les clients et les niveaux de service. Vous devez étudier la manière dont la plateforme TMS que vous avez choisie intègre ces offres de services, pour réduire le travail manuel des membres de votre équipe interne tout en répondant aux attentes des clients.

Toutefois, le chargement complet et le dernier kilomètre ne sont pas les seuls points de votre réseau susceptibles d'être améliorés. Les marchandises transitent souvent par plusieurs modes avant d'arriver à destination. Il faut donc un TMS capable de prendre en charge tous les modes – y compris le factage, en tant que transition d'un mode à un autre.

Points à retenir :

- Prise en charge de la livraison du dernier kilomètre afin de créer une expérience positive et fluide pour le client.
- Garantie des niveaux de capacité adéquats pour la livraison de colis grâce à la connexion des expéditeurs aux transporteurs de colis.
- Suivi et automatisation du flux inverse de marchandises en cas de dommage, retour ou autre.
- Développement des services à valeur ajoutée, comme la livraison « gants blancs », l'installation et le débarras.
- Amélioration de la sécurité et réduction des erreurs grâce à la preuve numérique de livraison, aux signatures numériques et aux justificatifs.
- Minimisation des interruptions de service en s'adaptant aux conditions en temps réel et à l'évolution constante des circonstances dans tous les modes de transport.
- Facilitation de la transition d'un mode à l'autre des expéditions grâce à une gestion experte du factage.

La gestion des transporteurs et des flottes

Dans le contexte actuel, l'aptitude à garantir une capacité adéquate à un prix. L'accès à un vaste réseau de transporteurs performants et bien contrôlés est le facteur qui influe le plus sur cette aptitude. Alors que les capacités ne cessent de se réduire, les relations entre les expéditeurs et les transporteurs sont devenues un délicat jeu d'équilibre entre coût et service, les deux parties cherchant agressivement des stratégies de collaboration pour augmenter la production et la productivité tout en respectant les limites des restrictions des heures de service et les contraintes budgétaires.

Points à retenir :

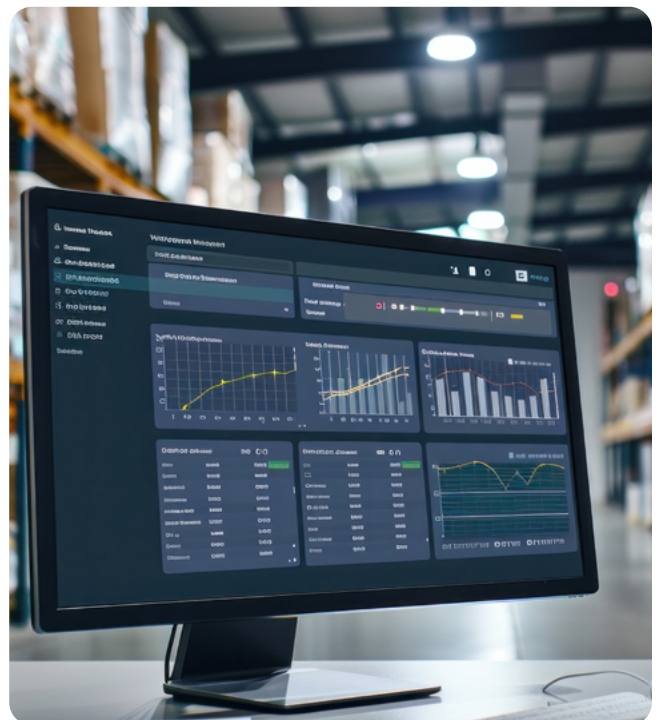
- Guide de planification automatique des itinéraires et appels d'offres auprès des transporteurs pour rapidement la prise en charge par des transporteurs de fiables et performants.
- Intégration instantanée des nouveaux transporteurs grâce à des intégrations directes dans un réseau complet de bases de données réglementaires et de sources de données sectorielles.
- Garantie du respect des niveaux de sécurité et de service grâce à des règles de conformité qui maximisent les performances des transporteurs.
- Capitalisation sur la flexibilité des réseaux de fret numériques pour réduire les retours à vide, accroître la visibilité des expéditions et obtenir davantage de capacités à des tarifs conformes aux normes du marché.
- Exploiter les API en temps réel sur le marché au comptant pour trouver le transporteur le mieux adapté à vos expéditions en termes de prix et de service.

Le règlement

De la planification du transport au règlement et à l'analyse, les employés impliqués dans toutes les étapes du cycle de vie des expéditions sont soumis à une pression constante pour gagner en productivité. Les activités de règlement liées au fret représentent certaines des meilleures opportunités d'automatisation et de gains de productivité, tout en réduisant le nombre d'erreurs et en améliorant la précision de la facturation et du paiement.

Points à retenir :

- Une source unique d'informations fiables sur les performances financières en intégrant les données de transport dans les processus comptables.
- Économies et réduction du nombre d'erreurs grâce à l'automatisation des paiements de fret et des audits.
- Suppression des processus comptables répétitifs et laborieux pour accélérer les paiements et le flux de trésorerie à l'aide de règles d'automatisation.
- Centralisation et automatisation de la documentation des réclamations et la communication entre les parties prenantes internes et externes.



Étendre le champ d'application d'un TMS



Vous pourriez vouloir explorer d'autres fonctionnalités et capacités que celles de base d'un TMS. Ces fonctionnalités et capacités avancées peuvent avoir un impact important sur la valeur globale que votre organisation retire de l'extension du champ d'application de votre projet TMS. Elles représentent un encore plus grand potentiel d'économies, d'efficacité et de gains de productivité. Étudions chacune d'entre elles de plus près :

Fonctionnalités avancées

- Planification des itinéraires et des créneaux des véhicules
- Optimisation multimodale
- Modélisation et simulation
- Veille et analyse

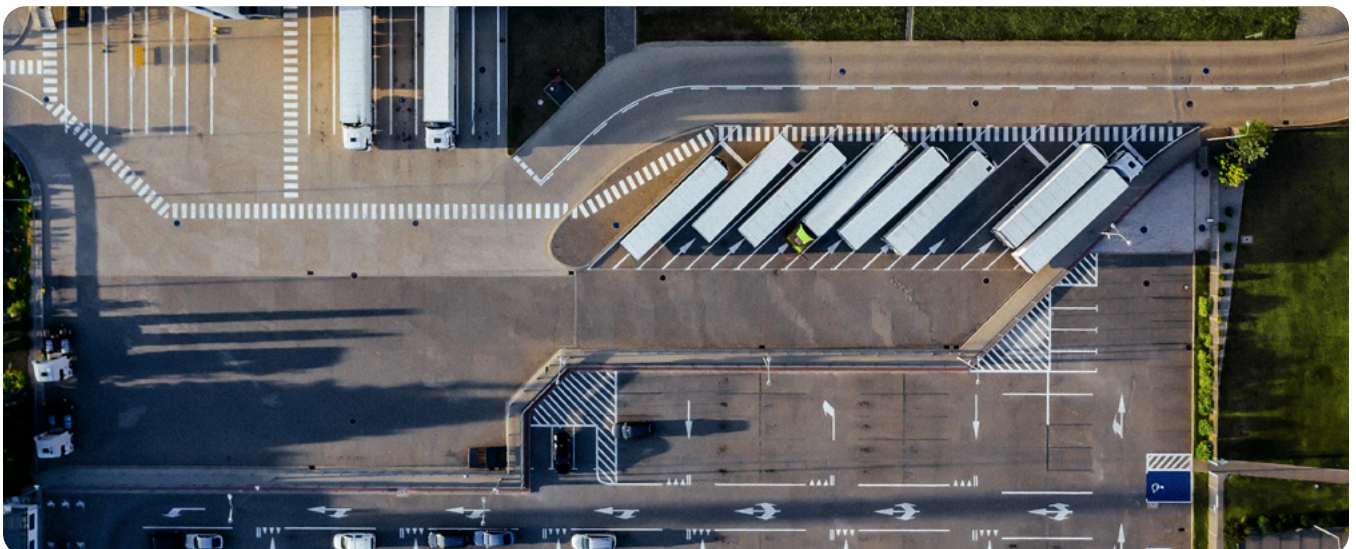
Planification des itinéraires et des créneaux des véhicules

L'explosion du e-commerce a fait de naître de grandes attentes chez les consommateurs à l'égard d'un secteur de la livraison qui, pour l'essentiel, avait tardé à évoluer face aux changements des habitudes d'achat. Cette perturbation a obligé le secteur à faire face à ses limites. L'un des résultats de cette réflexion a été la croissance des outils de planification des itinéraires et des créneaux des véhicules (VSR), qui sont parfois commercialisés comme des solutions distinctes, mais qu'il vaut mieux utiliser en conjonction avec un TMS ou intégrés à celui-ci. Les capacités VRS permettent d'établir des itinéraires réguliers, répétés – ou statiques –, mais aussi des itinéraires dynamiques qui changent constamment avec l'ajout de nouvelles commandes, livraisons et enlèvements.



Points à retenir :

- Responsabilisation accrue et meilleure connaissance de la situation grâce à des alertes déclenchées par des événements en temps réel.
- Amélioration de la collaboration entre les employés, les conducteurs et les clients grâce à des informations partagées de manière transparente sous plusieurs formats.
- Replanification autonome des itinéraires grâce au Machine Learning et à autonome grâce à l'apprentissage automatique et à l'automatisation robotique des processus pour standardiser les itinéraires, réduire le kilométrage et faire des économies.
- Accélération du traitement des transactions et de la livraison en générant, collectant et partageant des documents électroniques comme les bordereaux de livraison et les bordereaux de chargement.



Optimisation multimodale

Interrogez les experts, la plupart vous répondront la même chose : un système qui n'inclut pas l'optimisation du chargement et des itinéraires n'est pas un vrai TMS. Sans optimisation, vous pouvez exécuter des expéditions, mais sans le niveau d'efficacité dont la plupart des opérations logistiques ont besoin pour gérer les mouvements complexes actuels. L'optimisation peut avoir un impact majeur sur les réductions des coûts de fret et augmenter le ROI de votre investissement technologique.

En cas de manque de capacité, l'optimisation du chargement peut vous aider à charger complètement vos camions, et donc réduire les chargements à assurer. Toutefois, les capacités d'optimisation plus robustes vont bien au-delà de l'optimisation du chargement en recherchant de meilleures tactiques d'exécution avec tous les modes de transport : maritime, aérien, ferroviaire, routier et dernier kilomètre. En optimisant tous les aspects de votre réseau de transport, vous pouvez réduire vos coûts de transport et améliorer votre efficacité, ce qui vous permet de garder une longueur d'avance sur vos concurrents.

Points à retenir :

- Optimisation de la planification des chargements entrants/sortants et des flottes privées/transporteurs courants, consolidation entre les clients.
- Optimisation des itinéraires, tous modes confondus, y compris les colis.
- Consolidation des chargements pour regrouper plusieurs expéditions de nombreux utilisateurs.
- Saut de zone pour consolider des colis individuels en LTL ou en chargements complets et les transporter vers un centre de distribution ou de tri plus proche de la destination.
- Regroupement pour garantir la meilleure sélection d'entrepôts/plateformes de transbordement et tirer le meilleur parti de la consolidation et déconsolidation.
- Analyse de scénarios pour déterminer quelles expéditions doivent être transportées par une flotte privée ou plutôt par un transporteur extérieur.
- Possibilité d'effectuer des analyses en arrière-plan pour prendre des décisions quasi en temps réel.

Modélisation et simulation

Le transport de fret soulèvera toujours de nombreuses questions commençant par « si ». Il serait bien agréable de connaître à l'avance le résultat de certaines de ces inconnues quand on prend des décisions cruciales. C'est précisément l'avantage d'exécuter des modèles et des simulations de votre réseau de transport : vous savez dès le départ comment vos plans fonctionneront. Les capacités avancées de modélisation et de simulation du transport peuvent combiner toutes les données internes et externes pertinentes pour identifier les combinaisons de transporteurs et d'itinéraires susceptibles de correspondre à la fois au niveau de service et aux critères de prix. Elles peuvent aussi générer des recommandations de voies et de modes à utiliser pour faire des économies et prévoir l'impact des augmentations de volume, du trafic et des perturbations météorologiques avant même qu'ils ne surviennent.

Points à retenir :

- Utilisation de modèles de données historiques pour recommander des pistes de réduction des coûts et d'efficacité.
- Modélisation des capacités qui concernent l'ensemble du réseau de transport pour couvrir l'intégralité du cycle de vie de l'expédition.
- Utilisation et sauvegarde des meilleures modélisations et simulations pour les réappliquer selon les besoins et les exigences spécifiques des clients.
- Ré-exécution ou automatisation des modèles aussi souvent que nécessaire pour identifier des axes d'optimisation de dernière minute basées sur les informations les plus récentes.
- Gérer les niveaux de service et les coûts en utilisant des modèles pour évaluer la performance et la valeur des transporteurs.

Veille et analyse

Par le passé, le seul objectif des TMS était de standardiser les opérations pour générer de la valeur. Mais avec l'évolution des capacités de collecte et d'analyse des données, aussi bien pour les fournisseurs de TMS que pour les clients, la valeur provient de plus en plus de l'analyse des données. Ces deux groupes investissent dans des initiatives stratégiques pour traiter le nombre grandissant de jeux de données générés par les activités quotidiennes, leur principal objectif étant d'exploiter le vaste réservoir de données et de déceler des informations cachées pour améliorer les opérations, le tout grâce à une qualité et à des performances accrues. Un TMS récent offrira des outils de prise de décision et de reporting puissants, au service d'une véritable intelligence économique.

Points à retenir :

- Une visibilité complète sur vos données logistiques, qui peut vous aider à prendre des décisions éclairées en matière de transport, en éliminant les silos et en s'intégrant à d'autres systèmes (ERP, WMS, etc.).
- Des rapports prédéfinis et prêts à l'emploi, qui donnent des indications sur les relations et les tendances dans vos différents domaines opérationnels.
- Fonctionnalité complète d'analyse commerciale permettant d'exploiter les données, de les convertir en renseignements et de fournir les informations nécessaires pour améliorer les opérations.
- Tableaux de bord graphiques qui permettent d'approfondir les liens entre les données et de trouver rapidement des réponses aux questions les plus complexes.
- Possibilité d'importer et d'exporter efficacement des données dans et hors du TMS.



Conclusion

Choisir un TMS peut sembler une tâche ardue, mais ce n'est pas une fatalité si vous comprenez les étapes à suivre pour identifier la solution la mieux adaptée à votre entreprise. Concentrez-vous sur les problèmes que vous cherchez à résoudre et sur les domaines où les bénéfices seront les plus visibles. La valeur d'un TMS variera d'une entreprise à l'autre, en fonction de sa taille, de sa complexité, ainsi que d'autres facteurs comme la flexibilité ou la capacité de configuration. L'autre chose à garder à l'esprit, c'est que vous devez planifier à l'avance et maintenir la dynamique tout au long de la mise en œuvre, de la gestion du changement, de la formation et du go-live. Le processus ne s'arrête pas une fois que vous avez validé votre choix de TMS. C'est au contraire, à bien des égards, seulement le début du processus de transformation de votre entreprise.

Référence

1. Gartner, How to Calculate and Measure the ROI for a Transportation Management System, Brock Johns and Oscar Sanchez Duran, 18 November 2021.

