



## Research Paper

Catalogue no. 67F0001MPB97016

Balance of Payments Division

# Canada's International Management Consulting, 1990-1996

by Willa Rea

## Document de recherche

N° 67F0001MPB97016 au catalogue

Division de la balance des paiements

# Services de conseil en gestion au niveau international du Canada, 1990-1996

par Willa Rea



Statistics  
Canada

Statistique  
Canada

Canada

## Research Paper

Catalogue no. 67F0001MPB97016

Balance of Payments Division

## Canada's International Management Consulting, 1990-1996

by Willa Rea

as published in Canada's International Transactions in Services, 1961 to 1996

(Catalogue no. 67-203-XPB)

## Document de recherche

N° 67F0001MPB97016 au catalogue

Division de la balance des paiements

## Services de conseil en gestion au niveau international du Canada, 1990-1996

par Willa Rea

tel que publié dans Transactions international de services du Canada, 1961 à 1996

(N° 67-203 au catalogue)

---

### Abstract

International management consulting services - those typically provided to third parties rather than between affiliates - have been difficult to isolate. Partly this is due to intermingling within broad categories of consulting, professional services and management and administrative services as reported in the past, and to undercoverage of firms, some of which still remains. Further, the boundaries of the category may be difficult for the user to recognize, since certain specialized consulting under international standards is classified to the specific type of service, e.g. computer services and engineering, instead of the broader category of management consulting services.

With a relatively strict working definition (where property management is an exclusion), Canadian firms are estimated to export some \$215 million of management consulting services, with imports of just over \$125 million. Industry-defined activity could be higher due to inclusion of computer software/hardware consulting.

### Sommaire

Les services de conseil en gestion au niveau international, c'est-à-dire ceux qui sont habituellement fournis à des tiers plutôt qu'entre sociétés affiliées, sont difficiles à isoler. Cette situation tient notamment au chevauchement qui existe avec les catégories générales des services de conseil, des services professionnels, des services de gestion et des services administratifs, qui étaient déclarées par le passé, ainsi qu'au sous-dénombrement des entreprises - deux problèmes qui existent toujours dans certains cas. De plus, il peut être difficile pour l'utilisateur de reconnaître, du fait que certains services de conseil spécialisés sont, en vertu des normes internationales, classés en fonction du type de services, par exemple services informatiques et d'ingénierie, de la catégorie plus vaste des services de conseil de gestion.

À partir d'une définition de travail relativement rigoureuse (excluant la gestion immobilière), on a estimé que les exportations de services de conseil en gestion par les entreprises canadiennes ont totalisé quelque 215 millions de dollars, contre des importations d'une valeur de plus de 125 millions de dollars. L'activité du secteur pourrait être plus élevée, en raison de l'inclusion des services de conseil sur les logiciels et le matériel informatiques.

Telephone/Téléphone: (613) 951-9049 or/ou (613) 951-1856

Email Address / Courrier électronique:  
HENDHUG@STATCAN.CA

Fax / Télécopieur: (613) 951-9031

ISBN 0-660-59380-7  
ISSN 1206-8306  
Ottawa

## **CANADA'S INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING, 1990-1996**

by Willa Rea

### **CONTEXT**

In today's uncertain economic climate, businesses, governments and related organizations all over the world want the best advice about managing and restructuring in order to survive. The management consulting industry fills this need in a surprising variety of ways. Consisting in Canada of a relatively few large companies (some of which may be better known for their accounting services) and a myriad of smaller firms, the management consulting industry covers everything from strategic planning and organizational renewal to agricultural development and forest management. The many types of management consulting firms range from large firms with broad capabilities to "boutique" firms working in specialized niches. They also include internal management consulting divisions of corporations working for third parties and non-governmental organizations (NGO) that provide advice to developing countries using project funding from CIDA or international development banks.

According to a recent survey by the Canadian Institute of Certified Management Consultants, "foreign markets as a source of revenue tend to increase with firm size". While this is true for many large firms, some are arms of multinationals and are linked to global partners. It can be difficult or impossible to determine how much management consulting these firms do abroad because they serve a domestic market and pass international contracts to their affiliates in other countries. For this reason, some large firms indicate lower than expected receipts from international management

## **SERVICES DE CONSEIL EN GESTION AU NIVEAU INTERNATIONAL DU CANADA, 1990-1996**

par Willa Rea

### **CONTEXTE**

Le climat économique incertain dans lequel nous vivons actuellement incite les entreprises, les gouvernements et les organismes connexes du monde entier à obtenir les meilleurs conseils qui soient en matière de gestion et de restructuration, afin de pouvoir survivre. Le secteur des services de conseil en gestion vient répondre à ce besoin, en offrant une gamme étonnamment variée de services. Ce secteur, qui compte au Canada un nombre relativement peu élevé de grandes entreprises (dont certaines sont peut-être mieux connues pour leurs services de comptabilité) et une myriade d'entreprises plus petites, couvre tous les domaines, depuis la planification stratégique et le renouvellement de l'organisation au développement agricole et à la gestion des forêts. Les firmes de conseil en gestion vont des grandes entreprises, aux capacités presque illimitées, aux entreprises plus spécialisées qui se limitent à des créneaux particuliers. Elles incluent également les divisions de conseil en gestion internes de sociétés travaillant pour des tiers et des organisations non gouvernementales (ONG), qui fournissent des conseils aux pays en développement grâce à des fonds alloués par l'ACDI ou les banques de développement.

Selon une enquête récente réalisée par le Canadian Institute of Certified Management Consultants, « les recettes tirées des marchés étrangers ont tendance à augmenter en fonction de la taille de l'entreprise ». Même si cela est vrai pour bon nombre des grandes entreprises, certaines sont des filiales de multinationales et sont liées à des partenaires qui oeuvrent au niveau mondial. Il peut être difficile, voire impossible, de déterminer l'étendue des services de conseil en gestion qui sont prodigués par ces entreprises à l'étranger, car celles-ci desservent le marché intérieur et confient les contrats internationaux à leurs sociétés affiliées établies dans d'autres pays. C'est ce qui explique que certaines

consulting. Further, their accounting systems may not be structured to separate international from domestic contracts. Thus, the globally based approach that underlies such accounting systems can present difficulties for compilers of national statistics.

grandes entreprises déclarent des recettes plus faibles que prévues au titre des services de conseil en gestion au niveau international. De plus, il se peut que les systèmes de comptabilité de ces entreprises ne soient pas conçus de manière à établir une distinction entre les contrats internationaux et les contrats intérieurs. La dimension mondiale de ces systèmes comptables peut donc poser des difficultés pour les responsables de la compilation de statistiques nationales.

## DEVELOPMENT OF THE DATA

The Balance of Payments (BOP) Division at Statistics Canada sought to estimate how much of the services provided by management consulting firms are directly exported or imported as part of Canada's international trade in services. While some organizations have been surveyed in the past, results were seen as incomplete and no separate estimate had been attempted for this type of service.

Three challenges were posed: one, the better determination of the boundaries of international management consulting; two, the separation of such services from data already reported, and three, adding to existing coverage.

### What is Management Consulting?

Recent research at the Balance of Payments Division began with the development of a working definition of management consulting (not easy for an industry with such variety of structure and occupation), followed by the addition of more management consultants to the list of firms already surveyed by the Division. This research was particularly appropriate given the commitment of the Balance of Payments Division and the System of National Accounts at Statistics Canada to adopt new international standards of reporting by 1997.

## ÉLABORATION DES DONNÉES

La Division de la balance des paiements (DBDP) de Statistique Canada a tenté de déterminer la part des services offerts par les entreprises de gestion en conseil, qui sont directement exportés ou importés dans le cadre du commerce international de services du Canada. Même si l'on avait procédé à des enquêtes auprès de certaines organisations par le passé, on estimait que les résultats étaient incomplets et aucune estimation distincte n'avait été établie pour ce type de service.

Trois défis se posaient : premièrement, mieux préciser ce qu'englobent les services de conseil en gestion au niveau international; deuxièmement, séparer ces services des données déjà déclarées et, troisièmement, ajouter les services pertinents à la couverture existante.

### Qu'est-ce qu'un service de conseil en gestion ?

Les recherches récentes menées par la Division de la balance des paiements ont eu pour but premièrement d'élaborer une définition de travail de ce qu'est un service de conseil en gestion (ce qui ne fut pas chose facile, pour un secteur aussi varié au niveau des structures et des professions); cet exercice a été suivi par l'ajout d'un plus grand nombre de conseillers en gestion à la liste des entreprises déjà visées par les enquêtes de la Division. Le moment était tout indiqué pour procéder à un tel élargissement de l'enquête, compte tenu de l'engagement qui avait été pris par la Division de la balance des paiements et du Système de comptabilité nationale de Statistique Canada d'adopter, d'ici 1997, de nouvelles normes internationales.

Developing a definition of management consulting required consideration of the requirements of both internal and external data users as well as the new international standards and related documentation (such as the provisional Central Product Classification of the United Nations). These references are definitions of the *type* of service being provided rather than which *industry* does the selling or buying. Accordingly, type of service is the primary basis of the definition, and is the main basis on which the BOP data are compiled. Data can, however, be cross-classified according to the industry of the respondent as well.

After considering these references, working boundaries in the context of Canadian data collection were arrived at. Management consulting includes advisory, guidance and operational assistance to businesses for the following: strategic planning, organizational development, management audit and general consulting (includes advice on restructuring); financial management consulting to businesses (other than accounting services); production/operations management; marketing management (other than advertising); public relations; human resources management; project management services other than construction projects and property management; and other management consulting services such as consulting in specialized sectors (e.g., agriculture, tourism, resource based industries, transportation, health, and government).

Management consulting excludes consulting related to computer and information technology, legal services, advertising, architectural services, engineering and construction, telecommunications, accounting, education and the environment. These specialized types of consulting are included under their respective categories to better match international norms, even though they may form part of groupings that would be employed by certain data users. Management consulting also excludes services related to the management of property, which is reported with real estate services under miscellaneous services to business.

L'élaboration d'une définition des services de conseil en gestion a nécessité l'examen des exigences des utilisateurs internes et externes des données ainsi que des nouvelles normes internationales et des documents qui s'y rapportent (par exemple la Classification centrale des produits des Nations Unies provisoire). Ces documents fournissent une définition du genre de service qui est offert et non du secteur qui le vend ou l'achète; la définition est donc basée essentiellement sur le genre de service, lequel constitue l'unité de base pour la compilation des données de la BDP. Les données peuvent aussi être croisées en fonction du secteur du répondant.

Après examen de ces références, il fallait déterminer les limites en ce qui a trait à la collecte des données au Canada. Les services de conseil en gestion incluent : les conseils, l'orientation et l'aide opérationnelle donnés aux entreprises dans les domaines suivants : planification stratégique, développement organisationnel, vérification de gestion et services de conseil généraux (y compris les conseils sur la restructuration); conseils en gestion financière auprès des entreprises (autres que les services comptables); gestion de la production et des opérations; gestion du marketing (autres que la publicité); relations publiques; gestion des ressources humaines; services de gestion de projets autres que les projets de construction et la gestion immobilière et autres services de conseil en gestion, comme la consultation dans des secteurs spécialisés (p. ex. agriculture, tourisme, industries d'utilisation des ressources, transports, éducation, santé et gouvernement).

Les services de conseil en gestion excluent la consultation relative à la technologie informatique et à la technologie de l'information, aux services juridiques, à la publicité, aux services d'architecture, d'ingénierie et de construction, aux télécommunications, à la comptabilité et à l'environnement. Ces types spécialisés de services de conseil sont inclus dans leur catégorie respective afin d'assurer une meilleure concordance avec les définitions internationales des services, même s'ils peuvent faire partie de regroupements dont feraient usage certains utilisateurs de données. Les services de conseil en gestion excluent également les services reliés à la gestion immobilière, lesquels sont déclarés avec les services immobiliers.

## Existing statistical coverage

International management consulting has in the past been included under either of two categories. “Consulting and other professional services” or “Management services”. The management services category consists almost entirely of transactions (mostly payments) between affiliates: it is a broad category that covers the in-house counterpart of services that a management consultant would render internationally to a third party. Such in-house consulting, however, cannot yet be separated from a range of other undefined overhead services or management fees which are transacted between affiliates - and which may not always be payments for actual services.

## Adding more management consultants to the survey

The wide variety of sources used to identify management consulting firms for the Division’s survey frame reflects the variety of activities undertaken by these firms. Sources available internally were augmented by additional references. These include an Industry Canada database (Canadian Companies Capabilities system), lists of contractors from the Canadian International Development Agency and international development banks (such as the World Bank), consultation with industry experts, articles and publications from the UN, as well as the business and financial press.

## Couverture statistique actuelle

Par le passé, les services de conseil en gestion au niveau international étaient inclus dans l’une des deux catégories suivantes « Services de consultation et autres services professionnels » ou « Services de gestion ». Cette dernière catégorie porte presque entièrement sur les transactions (principalement des paiements) entre sociétés affiliées. Il s’agit d’une catégorie générale qui englobe l’équivalent, à l’interne, des services qu’un conseiller en gestion prodiguerait au niveau international à un tiers. Ces services de conseil internes ne peuvent toutefois pas être séparés d’un éventail d’autres services généraux ou de frais de gestion non définis, qui font l’objet de transactions entre sociétés affiliées et pour lesquelles ne correspond pas toujours un paiement pour des services réels.

## Ajout d’un plus grand nombre de conseillers en gestion à l’enquête

La grande diversité des sources utilisées pour choisir les entreprises de conseil en gestion devant faire partie de la base de sondage de la Division reflète la variété des activités menées par ces dernières. D’autres références ont été ajoutées aux sources disponibles internes; il s’agit d’une base de données d’Industrie Canada (Canadian Companies Capabilities System), des listes d’entrepreneurs de l’Agence canadienne de développement international et des banques de développement (p. ex. la Banque mondiale), des résultats des consultations auprès d’experts de l’industrie, d’articles et de publications des Nations Unies ainsi que de revues spécialisées dans les affaires et les finances.

## THE RESULTS

With further work to improve the coverage of unaffiliated management services, the following estimates<sup>1</sup> are now made:

## RÉSULTATS

Sous réserve d'autres travaux visant à améliorer la couverture des services de conseil en gestion sans lien de dépendance, les estimations<sup>1</sup> suivantes sont présentées :

(\$millions)

Year/ Année	Exports/ Exportations	Imports/ Importations	Balance/ Solde
1990	91	62	+29
1991	116	79	+37
1992	138	65	+73
1993	152	94	+58
1994	170	83	+87
1995	187	128	+59
1996	215	127	+88

Again, these refer to the types of management consulting services that are exported, rather than everything the industry produces and sells abroad. The industry itself, for instance, often provides consulting on information technology, but such consulting is assigned in these data to the computer services category.

Là encore, ces chiffres font référence aux genres de services de conseil en gestion qui sont exportés, et non pas à tout ce que le secteur produit et vend à l'étranger. À titre d'exemple, le secteur lui-même offre souvent des services de conseil sur les technologies de l'information, mais ces services sont classés dans la catégorie des services informatiques.

<sup>1</sup>. These estimates are included in the published category "Other management services" which also comprises affiliated management consulting as well as accounting.

<sup>1</sup>. Ces estimés sont compris dans la catégorie publiée "Autres services de gestion" qui comprennent aussi les consultations de gestion entre entreprises affiliées ainsi que les services comptables.