



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum Economia e Diritto d'impresa

**LE DINAMICHE DEI COMPENSI DI REVISIONE  
NEL MERCATO ITALIANO: ANALISI DEL  
SEGMENTO STAR**

**DYNAMICS OF AUDIT COMPENSATION IN  
ITALIAN MARKET: ANALYSIS OF STAR  
SEGMENT**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Marco Giuliani

Tesi di Laurea di:  
Stella Pellegrini

Anno Accademico 2020 – 2021

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	1
---------------------------	---

### CAPITOLO 1

#### LA REVISIONE CONTABILE: QUADRO GENERALE

<b>1.1 Definizione e concetti base della revisione contabile</b> .....	4
<b>1.2 Principi etici e principi tecnici</b> .....	10
<b>1.3 Il processo di revisione</b> .....	19
<i>1.3.1 Attività di pre-incarico</i> .....	22
<i>1.3.2 Pianificazione</i> .....	26
<i>1.3.3 Esecuzione del piano di revisione</i> .....	30
<i>1.3.4 Conclusioni e relazioni</i> .....	33
<i>1.3.5 Attività post-incarico</i> .....	36

### CAPITOLO 2

#### I SERVIZI ED IL MARKETING

<b>2.1 Il marketing dei servizi</b> .....	37
<i>2.1.1 Il servizio più moderno: Internet</i> .....	43
<b>2.2 Il marketing mix integrato al processo di consumo dei servizi</b> .....	45
<b>2.3 Il processo di pricing</b> .....	54
<i>2.3.1 Prezzi basati sui costi</i> .....	58
<i>2.3.2 Prezzi basati sulla concorrenza</i> .....	61
<i>2.3.3 Prezzi basati sulla domanda</i> .....	65

## CAPITOLO 3

### LEGISLAZIONE, LETTERATURA E PRASSI SUI COMPENSI DI REVISIONE

<b>3.1 Panoramica legislativa e principali eventi</b> .....	69
<b>3.2 Stato dell'arte della letteratura sui compensi di revisione</b> .....	78
3.2.1 <i>Dimensione del cliente</i> .....	82
3.2.2 <i>Complessità del cliente</i> .....	84
3.2.3 <i>Rischiosità del cliente</i> .....	86
3.2.4 <i>Tipo di settore</i> .....	90
3.2.5 <i>Ubicazione dell'impresa cliente o della società di revisione</i> .....	91
3.2.6 <i>Revisione volontaria e revisione obbligatoria</i> .....	92
3.2.7 <i>Qualità</i> .....	94
3.2.8 <i>Soddisfazione del cliente</i> .....	96
3.2.9 <i>Fedeltà del cliente</i> .....	98
3.2.10 <i>Fusioni delle società di revisione</i> .....	99
3.2.11 <i>Dimensione dell'auditor: Big 4 - non Big 4</i> .....	100
3.2.12 <i>Specializzazione degli auditors</i> .....	101
3.2.13 <i>Promulgazione di nuove leggi/regolamenti</i> .....	102
3.2.14 <i>Considerazioni di sintesi</i> .....	102
<b>3.3 La prassi nella determinazione dei compensi di revisione</b> .....	103

## **CAPITOLO 4**

### **I COMPENSI DI REVISIONE NEL SEGMENTO STAR**

<b>4.1 Metodologia di ricerca e dati .....</b>	<b>109</b>
<b>4.2 Risultati.....</b>	<b>117</b>
<b>4.3 Analisi dei dati e conclusioni.....</b>	<b>144</b>
<b>CONCLUSIONE.....</b>	<b>154</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>157</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>167</b>

## INTRODUZIONE

La revisione contabile, e di conseguenza il ruolo del revisore, ha subito negli ultimi anni una significativa evoluzione dovuta all'instaurarsi di un nuovo scenario socio-economico che ha accresciuto l'importanza di tale attività al fine di garantire ai vari stakeholders la chiarezza e la trasparenza delle informazioni economico-gestionali, provenienti dai bilanci delle aziende, necessarie per un corretto funzionamento del mercato.

L'individuazione e l'analisi dei fattori che influenzano i compensi richiesti dai revisori a fronte del servizio reso hanno attirato l'attenzione degli studiosi in materia di audit nel tentativo di fare chiarezza su una delle principali questioni di tale ambito. La letteratura riferita alla tematica dei compensi di revisione è particolarmente interessante da esaminare ed approfondire se si considera che, ad oggi, non vi sono criteri e/o modelli da poter usare per determinare i compensi della revisione, lasciando così ampia discrezionalità ai revisori nel processo di pricing.

Sulla base delle considerazioni di cui sopra, il presente lavoro è volto ad analizzare le dinamiche dei compensi di revisione nel mercato italiano, con particolare riferimento ai corrispettivi di audit richiesti alle aziende quotate nel segmento STAR di Borsa Italiana, le quali hanno una capitalizzazione compresa tra 40 milioni e 1 miliardo di euro. L'obiettivo è quello di verificare quali variabili impattano maggiormente nelle decisioni prese dai revisori nel momento in cui definiscono

l'entità dei compensi da loro percepiti ed esaminarne la coerenza con la letteratura in essere. L'indagine è stata svolta su un campione di 54 aziende fra le 77 quotate nel segmento individuato, l'esclusione di una parte di esse è dovuta o a mancanza di dati o per omogeneità di informazioni; il periodo di riferimento è l'anno 2020. Tramite un'analisi empirica dei dati raccolti e con il supporto del coefficiente di correlazione, i cui effetti vengono illustrati anche graficamente, si è valutata l'esistenza o meno di una relazione positiva tra i compensi effettivi percepiti dai revisori e le determinanti quali: "dimensione", misurata attraverso il totale attivo; "profittabilità", quantificata attraverso il ROI; "rischiosità", calcolata come proxy dell'indice di indebitamento; "complessità", stimata attraverso il n. dipendenti ed il n. filiali; "settore" di appartenenza; "dimensione della società di revisione", distinta tra Big 4 e non Big 4; "ore lavorate dalle società di revisione"; "qualità". Inoltre, si è indagato circa eventuali gaps presenti tra compensi teorici e compensi effettivi di revisione.

In linea con la letteratura esistente i risultati ottenuti mostrano che le variabili dimensione, rischio e complessità, in misura più o meno forte, hanno una correlazione positiva con i compensi di revisione. La tipologia di settore in cui opera l'impresa sottoposta a revisione è un ulteriore fattore influente sull'entità dei compensi di revisione. Tali risultati vengono confermati dall'analisi di regressione lineare effettuata in via residuale al solo scopo di ordinare i dati raccolti e fornire spunti di riflessione per future analisi statistiche più approfondite.

Nonostante vi siano variabili commerciali significative che intervengono nel processo di audit pricing, si può concludere che vi sono fattori aggiuntivi che rivestono un ruolo importante per la determinazione dei compensi di revisione ravvisabili, ad esempio, negli “extra” richiesti dai revisori e nelle logiche di marketing attuate dalle società di audit.

L’elaborato presentato qui di seguito si compone di quattro capitoli: il primo capitolo presenta un quadro generale teorico sulla revisione contabile. Il secondo capitolo, essendo l’attività di auditing un servizio a tutti gli effetti, riporta i principali concetti teorici sui servizi e sul marketing. Il terzo capitolo prevede una disamina della legislazione, della letteratura e della prassi in essere in materia dei compensi di revisione. Il quarto capitolo, infine, illustra i dati, la metodologia di ricerca e i risultati ottenuti.

# CAPITOLO 1

## LA REVISIONE CONTABILE: QUADRO GENERALE

### 1.1 Definizione e concetti base della revisione contabile

Nel contesto economico attuale caratterizzato da globalità e complessità, l'attività di revisione contabile e la figura del revisore divengono sempre più importanti.

L'evoluzione e la diffusione di tale attività sono tra gli effetti della rivoluzione industriale, a seguito della quale si verificarono sia la nascita di nuovi settori economici che, l'espansione di quelli esistenti, con la conseguente necessità di informare in modo più oggettivo e trasparente i vari stakeholders sui risultati operativi e sulla gestione delle imprese<sup>1</sup>.

La comunicazione ha, da allora, rivestito un ruolo primario nel garantire ai diversi soggetti economici di operare in un sistema fondato su principi di libera concorrenza e di libero mercato. In tale ottica, il bilancio è lo strumento comunicativo principale che le imprese utilizzano per trasmettere all'esterno i loro dati economici, finanziari e gestionali<sup>2</sup>.

In linea generale, per revisione aziendale si intende un “complesso ordinato di verifiche [...] con l'obiettivo di esprimere un giudizio indipendente

---

<sup>1</sup> Cfr. COSSU F., *L'indipendenza del collegio sindacale e del revisore contabile*, Giuffrè Editore, 2006, p. 13.

<sup>2</sup> PETTINICCHIO A., *La rotazione obbligatoria del revisore contabile*, Egea, 2014, p. 19.



sull'attendibilità” delle rilevazioni aziendali<sup>3</sup>. La finalità della revisione contabile è, di conseguenza, quella di accrescere il livello di fiducia degli utilizzatori del bilancio (ISA 200 par.3).

Quando si parla di revisione contabile ci si trova di fronte a dei processi di controllo amministrativo, contabile e gestionale che consentono l'analisi del funzionamento aziendale nel suo complesso.

Entrando nel dettaglio la revisione, oltre a distinguersi tra obbligatoria e facoltativa, può essere di vari tipi:

- ispettorato amministrativo, con il quale si accertano eventuali violazioni in materia amministrativa (norme, procedure ecc.);
- financial auditing, mirato alla verifica del sistema contabile e quindi del bilancio;
- management auditing, rappresenta essenzialmente un controllo qualitativo in quanto, ha lo scopo di accertare l'esistenza o meno di adeguati livelli di efficacia ed efficienza sia a livello direzionale che gestionale.

Il framework di riferimento per la revisione contabile è l'ISA 200 che *“definisce gli obiettivi generali del revisore indipendente, e spiega la natura e la portata di una revisione contabile configurata in modo da consentire al revisore indipendente il raggiungimento di tali obiettivi. Esso illustra inoltre l'oggetto, il livello di*

---

<sup>3</sup> LIVATINO M., PECCHIARI N., POGLIANI G., *Principi e metodologie di auditing*, Egea, 2007, p. 1.

*autorevolezza e la struttura dei principi di revisione, e include le regole che stabiliscono le responsabilità generali del revisore indipendente applicabili a tutte le revisioni contabili, incluso l'obbligo di conformarsi ai principi di revisione”.*

L'attività di controllo viene svolta in conformità ai principi di revisione e ai principi etici in modo tale da consentire al revisore di formare il giudizio sul bilancio che poi verrà espresso nella relazione finale. Verrà dunque giudicato se il bilancio sia presentato correttamente in tutti i suoi aspetti significativi e fornisca una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica, in conformità del quadro normativo di riferimento.

Tali verifiche, come si legge dal principio in parola, richiedono però la comprensione preliminare di alcuni concetti base riepilogati nella tabella 1:

Tabella 1: Concetti base della revisione contabile

<b>Elementi probativi</b>	Definizione: "informazioni utilizzate dal revisore per giungere alle conclusioni su cui egli basa il proprio giudizio" Caratteristiche: quantitativamente sufficienti e qualitativamente appropriati; tra le due c'è correlazione.
<b>Ragionevole certezza</b>	Nel valutare che il bilancio nel suo complesso non contenga errori significativi non si può avere certezza assoluta in quanto vi sono dei limiti intrinseci della revisione (es. analisi a campione).
<b>Significatività</b>	Ci si trova di fronte ad un'informazione significativa, sia a livello quantitativo che qualitativo, quando la sua inesattezza/mancanza può deviare le decisioni degli utilizzatori del bilancio.

... Segue

...Segue

<b>Scetticismo professionale</b>	Il revisore deve assumere un atteggiamento caratterizzato da un approccio dubitativo e critico per tutta la durata dell'incarico, deve cioè interrogarsi sull'attendibilità o meno degli elementi probativi acquisiti, monitorando inoltre, in modo costante, condizioni che potrebbero condurre a potenziali inesattezze dovute ad errore o frode <sup>4</sup> .
<b>Rischio di revisione</b>	Dipende dai rischi di errori significativi (rischio intrinseco e di controllo) e dal rischio di individuazione. Un margine di rischio sarà sempre presente, ma va minimizzato e per raggiungere tale obiettivo entra in gioco la discrezionalità del revisore.

Fonte: elaborazione propria.

In definitiva, il raggiungimento dell'obiettivo della revisione contabile si ottiene tramite vari step, quali:

1. Acquisizione degli elementi probativi: generalmente raccolti nel corso delle procedure di revisione, gli elementi probativi hanno natura cumulativa e sono a supporto del giudizio del revisore e della relazione emessa. In questa fase entra in gioco il lato soggettivo del revisore poiché, tramite un proprio giudizio professionale, valuta se quanto acquisito è sufficiente ed appropriato per mantenere il rischio di revisione accettabilmente basso. È necessario prestare attenzione non solo agli elementi che avvalorano le asserzioni ma anche a quelli che generano contraddizione<sup>5</sup>. Il principio ricorda, in aggiunta, che “gli aspetti

---

<sup>4</sup> Come specifica l'ISA 240, la distinzione tra errore e frode è data dall'intenzionalità o meno dell'atteggiamento posto in essere. Per ulteriori approfondimenti sul tema si veda: Consiglio nazionale dei dottori commercialisti, Consiglio nazionale dei ragionieri commercialisti, *Principi di revisione 2007*, Giuffrè Editore, 2007, pp. 93-95.

<sup>5</sup> Cfr. ISA 200 par. A28-A31 e ISA Italia 500.

connessi alla difficoltà, alla tempistica o al costo di una procedura di revisione non costituiscono un valido motivo perché il revisore si ritenga soddisfatto di elementi probativi meno che persuasivi”<sup>6</sup>;

2. Valutazione del bilancio in tutti gli aspetti significativi: il concetto di significatività, trattato nell’ISA Italia 320, è fondamentale perché consente al revisore di concentrarsi sulle verifiche utili ai fini dell’esecuzione dell’incarico circoscrivendo la sua responsabilità sui soli errori significativi per il bilancio nel suo complesso<sup>7</sup>. La significatività si distingue in preliminare e operativa. Nel primo caso essa riguarda complessivamente tutto il bilancio, viene determinata nel momento in cui si definisce la strategia generale di revisione e va considerata sia in fase di pianificazione, sia di svolgimento, sia nella fase finale allorché si valutano le rettifiche emerse. La significatività operativa (o errore tollerabile) invece, rappresenta il livello di errore riferito ai singoli conti oltre al quale essi non possono essere ignorati, essendo quindi necessario proseguire ad una loro verifica<sup>8</sup>. Tale grandezza come delineato dall’ISA 320, non è data da un semplice calcolo meccanico ma è stabilita tramite giudizio professionale del revisore; nella prassi suggerita dal CNDCEC la si determina applicando una percentuale compresa tra il 60% e l’85% del valore assunto

---

<sup>6</sup> Cfr. ISA 200 par. A48.

<sup>7</sup> MARINELLI U., *Revisione contabile: principi e note metodologiche*, Giappichelli Editore, 2014, cap. 3.

<sup>8</sup> AA.VV., *La revisione legale*, Le guide vol. 4, Il Fisco, 2011, p. 39.

dalla significatività preliminare<sup>9</sup>. La ratio seguita nel dare all'errore tollerabile un valore numerico più basso rispetto alla significatività del bilancio nel suo complesso è quella di “ridurre ad un livello adeguatamente basso la probabilità che l'insieme degli errori non corretti e non individuati non superi la significatività per il bilancio”<sup>10</sup>. Il livello di significatività è inversamente proporzionale al rischio di revisione e viene definito tramite parametri o benchmark scelti soggettivamente dal revisore in quanto la letteratura fornisce solo concetti teorici. Nella prassi per giungere alla stima della significatività in parola, vengono ripresi “alcuni espedienti dalla dottrina statunitense (Audit practise release dell'AICPA) che possono essere classificati in quattro categorie”<sup>11</sup>: metodo della dimensione, metodo della media, metodo della formula ed infine la cosiddetta “regola del pollice”.

3. Analisi della conformità alle disposizioni: il legislatore italiano ha previsto che le imprese, a seconda delle circostanze, adottino o i principi contabili italiani o quelli internazionali (IFRS) ed eventuali ulteriori provvedimenti normativi rilevanti<sup>12</sup>;
4. Espressione di un giudizio professionale: “ci si attende che tale giudizio, in

---

<sup>9</sup> Cfr. CNDCEC, *L'applicazione dei principi di revisione internazionali (ISA Italia) alle imprese di dimensioni minori*, 2015, p. 61.

<sup>10</sup> Cfr. ISA 320 par. A12 “significatività operativa per la revisione”.

<sup>11</sup> D'ALESSIO R., *La natura e il calcolo della significatività* in *Il manuale del revisore* (a cura di LONGONI M.), Class Editori, 2018.

<sup>12</sup> Cfr. ISA 200 par. 3(I).

quanto essenziale per il corretto svolgimento della revisione contabile, sia esercitato da un revisore la cui formazione, conoscenza ed esperienza siano servite a sviluppare le competenze necessarie per formulare giudizi ragionevoli”<sup>13</sup>. È necessario esercitare il giudizio professionale per tutta la durata della revisione contabile, “predisponendo documentazione sufficiente ed appropriata a consentire ad un revisore esperto, che non abbia alcuna cognizione dell’incarico”<sup>14</sup>, di comprendere i giudizi formulati dal revisore per giungere alle conclusioni sugli aspetti significativi emersi nel corso della revisione contabile.

## **1.2 Principi etici e principi tecnici**

L’ISA 200 oltre ai concetti base sopra trattati fa riferimento ai principi etici a cui il revisore deve conformarsi. I principi applicabili comprendono le parti A e B del Codice IESBA<sup>15</sup> riguardanti la revisione contabile.

Nella disamina dei principi etici, per avere un quadro completo verranno trattati congiuntamente il Codice IESBA ed i principi nazionali in materia di etica riportati

---

<sup>13</sup> Cfr. ISA 200 par. 16 e par. A23-A27.

<sup>14</sup> Cfr. ISA 230 par. 8 “Documentazione della revisione contabile”.

<sup>15</sup> Lo IESBA è un comitato indipendente che sviluppa, nell’interesse pubblico, standards etici di alta qualità e altri documenti a supporto dei professionisti di tutto il mondo. Tra questi è incluso l’*International Code of Ethics for Professional Accountants* che stabilisce i requisiti etici. Il comitato supporta inoltre l’adozione e l’attuazione degli standards, promuove le buone pratiche etiche a livello globale e promuove il dibattito internazionale sulle questioni etiche affrontate dai contabili.

nel D.lgs. 39/2010; questi ultimi, infatti, come si legge nella Determina del Mef<sup>16</sup> sono stati elaborati tenendo conto del *Code Of Ethics for Professional Accountants*. La parte A, in armonia con gli articoli 9, 9-bis e 10 del D.lgs. 39/2010 aggiornato al D.lgs. 135/2016, definisce i principi deontologici fondamentali<sup>17</sup> per i soggetti abilitati alla revisione quali:

- integrità: implica che il revisore debba essere diretto ed onesto nelle relazioni professionali evitando di perseguire utilità non dovute, implica altresì correttezza e sincerità;
- obiettività: strettamente legata al principio di indipendenza<sup>18</sup>. Il revisore deve essere indipendente e non coinvolto in alcun modo nei processi decisionali dell'azienda. In caso contrario deve astenersi dallo svolgere l'incarico;
- competenza e diligenza professionale: per garantire prestazioni caratterizzate da competenza e professionalità, è necessario che il revisore abbia una continua conoscenza degli sviluppi della normativa, della tecnica e della prassi professionale, esso deve, inoltre, agire con diligenza, ovvero con cura e tempestività, in conformità ai principi tecnici;

---

<sup>16</sup> Cfr. Determina del MEF – Ragioneria generale dello Stato, prot. 245504 del 20/11/2018.

<sup>17</sup> Cfr. Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Codice Etico*, [www.revisionelegale.mef.gov.it](http://www.revisionelegale.mef.gov.it).

<sup>18</sup> Cfr. D.lgs. 39/2010 art. 10 “indipendenza ed obiettività”.

“L'art. 10 è stato integralmente riformulato dal D.lgs. 135/2016 al fine di rafforzarne la portata e la percettività anche per porre rimedio a una serie di dissesti finanziari la cui origine è stata proprio ravvisata nella mancanza di indipendenza dei revisori”. DE NICOLA A., *Il diritto dei controlli societari*, Giappichelli Editore, 2018, cap. 5.1.

- riservatezza: strettamente correlata al segreto professionale, sta ad indicare in breve che, il revisore non deve utilizzare o divulgare le informazioni acquisite nel processo di revisione specie per trarne proprio vantaggio<sup>19</sup>;
- professionalità: consiste nell'obbligo di rispettare tutte le leggi e i regolamenti applicabili al caso concreto e di evitare di compiere qualsiasi azione che possa portare discredito all'attività di assurance.

Nonostante non incluso nel Codice Etico, lo scetticismo professionale, summenzionato tra i concetti basilari dettati dall'ISA 200, è un'ulteriore regola di comportamento che, congiuntamente ai principi di deontologia, il revisore è tenuto a rispettare. Tale regola costituisce una delle novità introdotte con la Direttiva 2014/56 ed è disciplinata all'art. 9 del D.lgs. 39/2010.

La Parte B del Codice IESBA descrive in che modo il quadro di riferimento concettuale della Parte A si applica a specifiche situazioni di revisione.

Le regole etiche però non bastano, “i revisori per poter verificare la correttezza sostanziale dei bilanci devono possedere elevate competenze sui principi contabili alla base della sua redazione. Necessitano inoltre di un corpo di norme tecniche che ne guidino l'attività di controllo e consentano di affermare che i giudizi rilasciati sul bilancio, indipendentemente dal revisore che effettua la revisione, abbiano lo

---

<sup>19</sup> Cfr. D.lgs. 39/2010 art. 9-bis “Riservatezza e segreto professionale” aggiornato dal D.lgs. 135/2016.



stesso grado di affidabilità”<sup>20</sup>.

Tali norme sono racchiuse nei principi di revisione disciplinati dall’art. 11 del D.lgs. 39/2010 aggiornato dal D.lgs. 135/2016. Come specificato da Assirevi nel documento di ricerca n.163<sup>21</sup> si possono ravvisare molteplici finalità di tali principi. In primis garantiscono il mantenimento di standard qualitativi elevati<sup>22</sup>, anche in termini di trasparenza e chiarezza; evitano inoltre l’insorgere di problematiche legate al controllo della qualità, della diligenza e della responsabilità del revisore nell’esercizio dei suoi poteri di controllo; incentivano il proficuo sviluppo della professione nel rispetto delle regole di concorrenza, ma, soprattutto, sono mirati a limitare la discrezionalità del revisore. Quest’ultima è ampliata maggiormente dal cosiddetto *principle based system* ovvero il nuovo approccio operativo adottato dagli ISA che va a sostituire il vecchio *rules based system*. “Non vengono più fornite norme tecniche per la revisione delle singole voci di bilancio ma si rimanda implicitamente ai principi già presenti in materia”<sup>23</sup>.

Gli organismi preposti all’emanazione dei principi di revisione sono rispettivamente l’IFAC in ambito internazionale, e Assirevi, CONSOB, CNDCEC

---

<sup>20</sup> BAVA F., *Revisione legale e collegio sindacale. L’applicazione dei principi di revisione nelle PMI*, Giuffrè Editore, 2011, p. 9.

<sup>21</sup> Pur trattandosi di un DDR superato in quanto scritto nel 2011 con l’obiettivo di fornire alcuni chiarimenti sui principi di revisione in vista dell’entrata in vigore del D.lgs. 39/2010 che poi è stato aggiornato nel 2016, quanto indicato a p. 6 del lavoro rimane tuttora valido.

<sup>22</sup> Considerando 13 della Direttiva 2006/43/CE “garantire che tutte le revisioni legali dei conti prescritte dal diritto comunitario siano di qualità uniformemente elevata”.

<sup>23</sup> MARCHI L., *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè Editore, 2012, p. 110.

ed INRL a livello nazionale. Questi ultimi enti revisionano e adattano al nostro contesto nazionale i principi contabili internazionali emessi dall'IFAC.

Sia gli ISA che gli IAS, seppur non coincidenti, convergono verso lo scopo di fornire maggior completezza ed organicità ai controlli effettuati dal revisore che opera secondo un approccio basato sul rischio<sup>24</sup>.

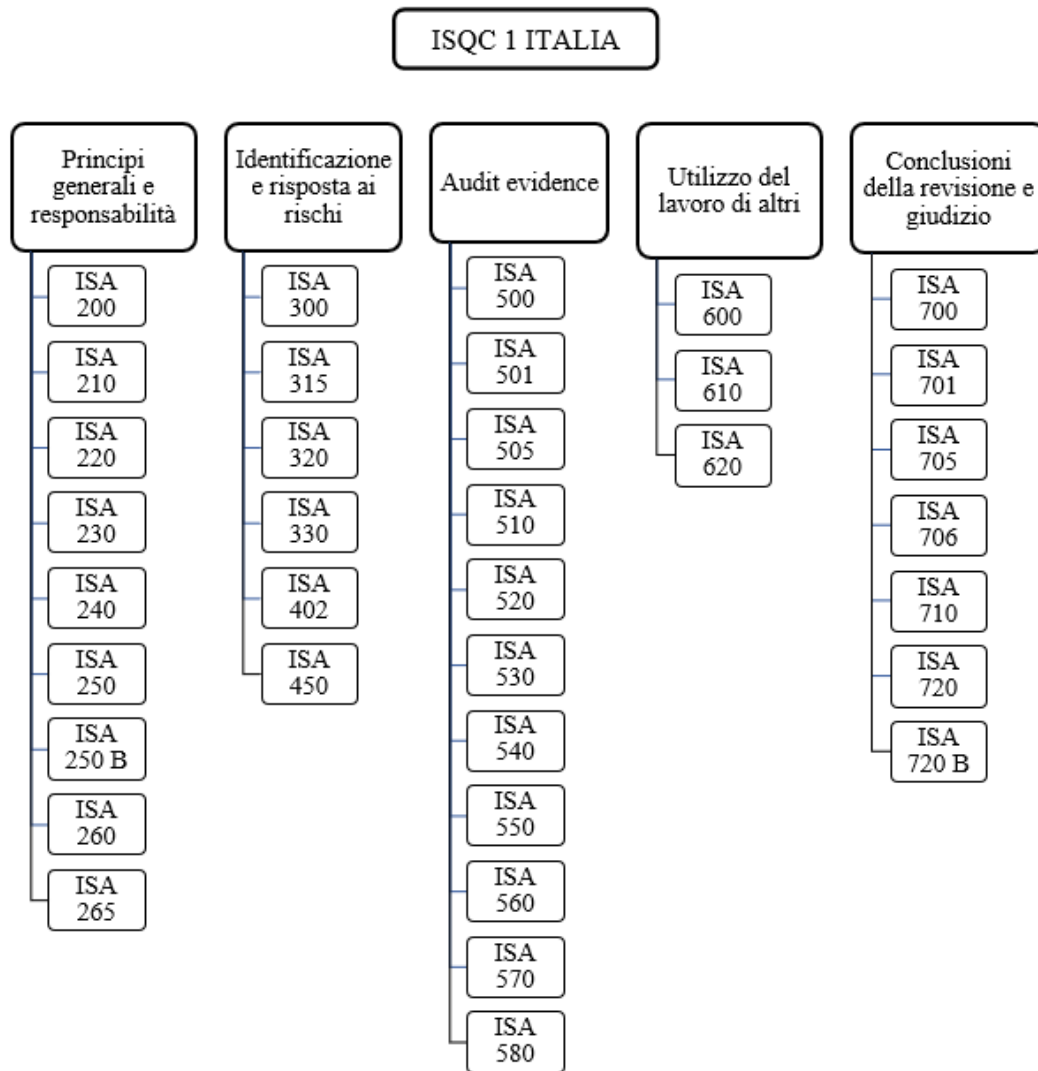
Vi sono 36 ISA Italia, un principio sul controllo qualità ISQC 1 e due principi non internazionali, il 250B ed il 720B introdotti per la necessità di ottemperare alla legislazione nazionale.

Nella figura 1 a pagina seguente vengono illustrati gli ISA Italia distinti per oggetto.

---

<sup>24</sup> Cfr., *infra* par. 1.3.2.

Figura 1: ISA Italia



Fonte: BAVA F., *La revisione del bilancio*, Giuffrè Editore, 2016, p. 10.

Gli ISA Italia hanno una struttura comune, articolata in cinque sezioni individuate e descritte nella tabella 2.

Tabella 2: La struttura degli ISA Italia

<b>LA STRUTTURA DEGLI ISA ITALIA</b>	
Introduzione	Descrive l'oggetto, l'argomento trattato nel principio di revisione, le relazioni del principio con altri principi ed il contesto in cui il principio di pone. Inoltre, illustra lo scopo dello stesso e la responsabilità del revisore in merito all'oggetto trattato nel principio;
Obiettivo	Definisce i risultati che il revisore deve perseguire con riferimento all'oggetto del principio. Ciascun principio può contenere uno o più obiettivi che vanno intesi nel contesto dell'obiettivo generale di revisione che è quello di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio, nel suo complesso, non contenga errori significativi e che pertanto esso è redatto in conformità alle norme che ne disciplinano la redazione;
Definizione	Specifica il significato attribuito ai termini chiave utilizzati dal principio. Queste definizioni sono volte a un'omogenea applicazione e interpretazione dei principi di revisione.
Regole	Elenca i "doveri" del revisore, cioè quelle azioni, procedure o comportamenti che il revisore deve perseguire per conformarsi al principio.
Linee guida ed altro materiale esplicativo	Specifica il significato delle regole e il loro ambito di applicazione e fornisce una guida per metterle in atto, contribuendo così alla loro corretta applicazione. Quest'ultima sezione può contenere considerazioni specifiche per la revisione delle imprese di minori dimensioni e delle amministrazioni pubbliche.

Fonte: MARIANI C., MAGNANO SAN LIO L., *La revisione legale dei conti*, FrancoAngeli, 2016, p. 18.

Tale struttura ha il vantaggio di indicare la gerarchia dei contenuti. Entrando nel dettaglio: l'introduzione e le definizioni sono parti che possono comporre il principio, mentre, è fondamentale l'indicazione degli obiettivi, delle regole e delle linee guida. Quest'ultima sezione è importante per poter spiegare, anche tramite esempi, il significato di una regola o il suo ambito di applicazione; sono dunque molto rilevanti per poter applicare correttamente il principio<sup>25</sup>.

In definitiva, il revisore deve necessariamente conformarsi all'intero set di principi sopra illustrato; l'obbligatorietà di applicazione degli ISA Italia è data in forza della determina del MEF-RGS – prot. 100736 del 23/12/2014 secondo la quale “i revisori legali e le società di revisione dei conti annuali e dei conti consolidati iscritti al Registro di cui all'art. 6 D.lgs. 39/2010, applicano nello svolgimento degli incarichi di revisione [...] i principi di revisione internazionale (ISA Italia)”.

Il testo della determina evidenzia inoltre la condizione sine qua non per poter svolgere l'attività di revisione contabile: il revisore deve essere iscritto al Registro dei Revisori Legali.

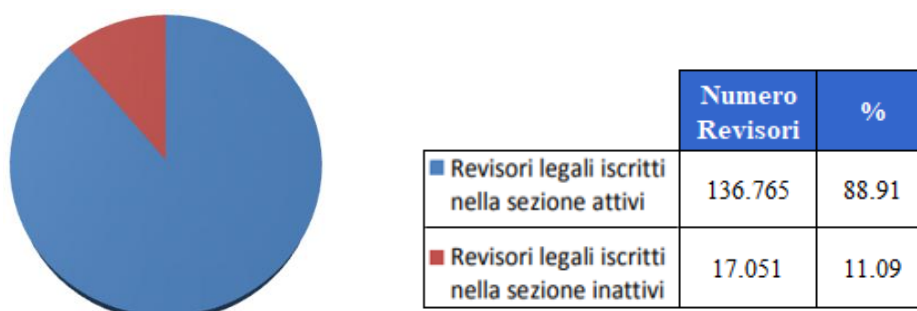
Come stabilito all'art. 2 del D.lgs. 39/2010 aggiornato dal D.lgs. 135/2016, l'esercizio della revisione contabile viene svolto o da singoli professionisti o da società di revisione iscritti al Registro dei Revisori Legali istituito a partire dal 2012 presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

---

<sup>25</sup> Per maggiori dettagli si veda l'ISA 200 “*Contenuto dei principi di revisione internazionali*”.

In un'analisi condotta dal Mef nel 2015 sulla composizione degli iscritti<sup>26</sup> a tale registro risultano abilitati oltre 153 mila persone fisiche e 464 società di revisione. Tuttavia, non tutti gli iscritti al Registro rappresentano posizioni attive, come mostra la figura 2, circa l'11% del totale è composto da figure inattive<sup>27</sup>.

Figura 2: Composizione degli iscritti al registro dei revisori legali



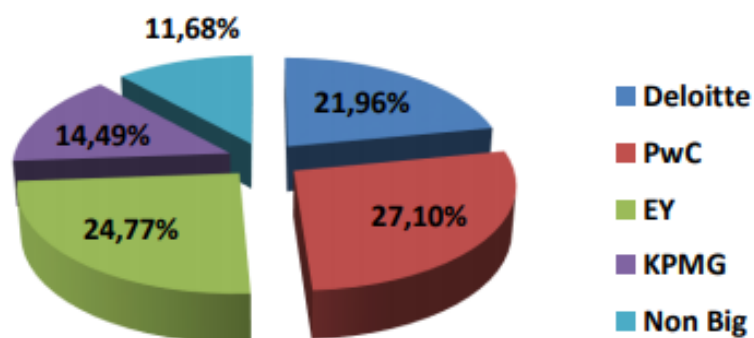
Fonte: Mef, *Il registro dei revisori legali analisi della composizione degli iscritti*, 2015.

Va inoltre evidenziato che, tra le società iscritte, sono comprese anche le cosiddette “Big 4” (Deloitte & Touche, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young e KPMG) che rappresentano circa il 90% del mercato della revisione. La figura 3 mostra le quote di mercato delle società di revisione in base al numero di incarichi dell'anno 2018.

<sup>26</sup> Cfr. Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Il registro dei revisori legali analisi della composizione degli iscritti*, 2015.

<sup>27</sup> Per “inattivo” si intende il revisore che per almeno un triennio non ha svolto incarichi di revisione legale e non ha collaborato nello stesso periodo ad attività di revisione legale presso una società.

Figura 3: Quote di mercato delle società di revisione – 2018



Fonte: SDA Bocconi - Osservatorio di Revisione, *Il controllo contabile nelle aziende non quotate italiane*, 2019.

### 1.3 Il processo di revisione

Prima di esaminare i principali momenti in cui si articola il processo di revisione contabile è opportuno definirne in via preliminare l'ambito oggettivo e soggettivo di applicazione.

In armonia con l'attività del collegio sindacale<sup>28</sup>, l'art. 14 del D.lgs. 39/2010, aggiornato al D.lgs. 135/2016, definisce come oggetto dell'attività di revisione, da un lato, il controllo sulla regolare tenuta della contabilità sociale<sup>29</sup> e della corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili, dall'altro, il giudizio sul

<sup>28</sup> MARCHI L., *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè Editore, 2012, p. 77: collegio sindacale o l'equivalente organo di controllo interno che nei sistemi monistico e dualistico sono rispettivamente Comitato per il controllo interno e Consiglio di sorveglianza. Per ulteriori approfondimenti sulla revisione contabile nei vari sistemi di corporate governance si veda: CESARONI F.M., *Il Collegio sindacale nella corporate governance delle società italiane*, Giappichelli Editore, 2004, p. 167 e ss.

<sup>29</sup> Cfr. ISA 250 B "Le verifiche della regolare tenuta della contabilità sociale".

bilancio<sup>30</sup>. Le due funzioni indicate dall'articolo in parola sono da considerarsi intrinsecamente collegate in quanto la fase di verifica è propedeutica alla successiva fase valutativa del bilancio.

In riferimento all'ambito soggettivo, l'obbligo di revisione dei conti è ravvisabile in linea generale per le S.p.A.<sup>31</sup>, per le S.a.p.a, per gli Enti di Interesse Pubblico<sup>32</sup>, per gli Enti sottoposti a Regime Intermedio<sup>33</sup> e se superate determinate soglie, per le S.r.l.<sup>34</sup>. Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, regolato dal D.lgs. 14/2019, nel definire la nuova disciplina sul fallimento (termine sostituito dall'espressione "liquidazione giudiziale"), ha abbassato le soglie previste per la nomina obbligatoria dell'organo di controllo o revisore nelle S.r.l., ampliando così la platea delle imprese sottoposte a revisione legale.

Venendo alle varie fasi che compongono il processo di revisione esse possono essere distinte in:

---

<sup>30</sup> D'ATTILIO C., *Compiti, procedure e tecniche di revisione*, IlGruppo24Ore, 2010, slides 49-53.

<sup>31</sup> Prima della Riforma societaria del 2003 l'obbligo riguardava solo le società quotate. Si confronti il D.p.r. 136/1975 che fa esplicito riferimento a "società quotate" e il D.lgs. 6/2003 che prevede l'obbligo di revisione per tutte le "società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio", quindi quotate e non.

Successivamente, il D.lgs. 39/2010 ha fatto venir meno la distinzione tra società quotate e non quotate, introducendo al tempo stesso la figura degli EIP. Evidentemente si è voluta rafforzare la disciplina per tutte quelle società con dimensione pubblicitica con lo scopo di una maggiore tutela del pubblico risparmio e del corretto funzionamento dei mercati finanziari.

Sul tema si veda l'articolo scritto da D'ANGELO P., *Evoluzione normativa della revisione legale in Italia ed in Europa*, 2015, LeggiOggi.it.

<sup>32</sup> Individuati e disciplinati dall'art. 16 D.lgs. 39/2010 aggiornato al D.lgs. 135/2016.

<sup>33</sup> Individuati e disciplinati dall'art. 19 bis D.lgs. 39/2010 aggiornato al D.lgs. 135/2016.

<sup>34</sup> Sui soggetti obbligati alla revisione contabile Cfr. MARINELLI U., *Revisione contabile: principi e note metodologiche*, Giappichelli Editore, 2014, pp. 17-18.



- attività pre-incarico;
- pianificazione;
- esecuzione del piano di audit;
- conclusioni e reporting;
- attività post-incarico;

Tutte le attività svolte all'interno dell'iter dei controlli di revisione contabile vanno documentate in modo tempestivo, corretto e completo tramite le cosiddette carte di lavoro disciplinate dall'ISA 230. “Tale documentazione permette di formalizzare le procedure svolte, i relativi elementi probativi ottenuti e le conclusioni raggiunte dal revisore”<sup>35</sup>; è inoltre utile in quanto fornisce supporto al lavoro di revisione, permette di dimostrare il lavoro svolto creando così un archivio storico, consente i controlli di qualità ed agevola terzi revisori nella comprensione delle procedure svolte e dei risultati conseguiti. Per approfondire gli ulteriori aspetti sul tema come ad esempio forma, contenuto, ampiezza e tipologia dei documenti si fa rimando al principio sopramenzionato ed alla letteratura esistente in materia<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> LATORRACA S., *La revisione legale*, Le guide, Il Fisco, 2011, p. 22.

<sup>36</sup> Per approfondimenti sulla documentazione del lavoro di revisione, si vedano: LATORRACA S., *La revisione legale*, Le guide, Il Fisco, 2011, cap. II. e AA.VV., *Revisione legale dei conti*, (a cura di KPMG), IPSOA, 2020, cap. 15.

### *1.3.1 Attività di pre-incarico*

Per poter svolgere l'incarico di revisione, la prima azione necessaria, che il revisore deve porre in essere, è l'accettazione del cliente in caso di nuovo incarico o il mantenimento dell'incarico se questo è già stato conferito.

Come spiega Roberto Sollevanti, Audit partner Pwc, ogni società di revisione è dotata di politiche e procedure per la valutazione dei nuovi clienti nonché per il monitoraggio dei clienti già acquisiti. Nell'assumere la decisione se accettare o mantenere un incarico di revisione, sono generalmente considerati fattori quali: il rischio associato al cliente, la capacità di fornire un servizio adeguato, il rispetto del requisito di indipendenza e la redditività dell'incarico<sup>37</sup>. Tali verifiche preliminari sono richieste sia dall'ISQC Italia 1<sup>38</sup> in merito alla qualità che, dall'ISA 210, il quale tratta degli accordi relativi ai termini degli incarichi di revisione. Da quest'ultimo emerge che l'obiettivo del revisore è quello di accettare o mantenere l'incarico solo se vi sono le condizioni indispensabili<sup>39</sup> per una revisione contabile e se c'è la comprensione comune dei termini di incarico tra il revisore e la Direzione. Ulteriori attività precedenti l'incarico, previste implicitamente dal

---

<sup>37</sup> SOLLEVANTI R., *Corso di Revisione Aziendale: Fasi della revisione*, Università di Bologna, 2007, slide p. 2.

<sup>38</sup> Cfr. ISQC 1 par. 26 e 27 unitamente all'ISA 220 "Controllo della qualità dell'incarico di revisione contabile del bilancio".

<sup>39</sup> Cfr. ISA 210 par. 6, più in dettaglio par. A2-A20. Perché ci siano le "condizioni indispensabili" è necessario che il revisore stabilisca se il quadro normativo sull'informazione finanziaria da applicare nella redazione del bilancio sia accettabile e che acquisisca la conferma da parte della direzione in merito al riconoscimento e alla comprensione delle proprie responsabilità. Tale conferma viene garantita dalle attestazioni rilasciate dalla Direzione ai sensi dell'ISA 580.

principio sul controllo della qualità, riguardano la valutazione, anche contestuale, sia del potenziale cliente che del potenziale incarico.

Accertata l'indipendenza del revisore ed il rispetto dei principi etici, in riferimento al cliente sarà essenziale svolgere delle prime analisi<sup>40</sup>, volte ad esaminare la sua integrità prendendo in considerazione: la natura dell'attività, la reputazione ed il comportamento del top management, possibili coinvolgimenti in attività illecite, l'eccessiva preoccupazione di mantenere gli onorari di revisione più bassi possibile<sup>41</sup> ed anche la sua solidità finanziaria. L'esame del potenziale incarico invece, ha lo scopo di determinare se si hanno le giuste competenze ed esperienze tra gli auditors disponibili per lo svolgimento dell'incarico, considerando responsabilità, eventuali profili di rischio e possibili situazioni di conflitto di interesse<sup>42</sup>.

Formalizzate le valutazioni di cui sopra, attraverso questionari documentati nelle carte di lavoro, il revisore formula la propria proposta di incarico<sup>43</sup> con la quale delimita i termini dello stesso specificando: l'oggetto della proposta, principi di

---

<sup>40</sup> PESENATO A., *Revisione contabile, certificazione di bilancio*, CEDAM, 1991, pp. 47-48. Analisi effettuate per mezzo di fonti interne e/o esterne quali: comunicazioni con revisori attuali o uscenti, colloqui con terzi, interviste, ricerche ecc.

<sup>41</sup> Come scrivono D'ALESSIO R. e REDEGHIERI A. nell'articolo de IISole24Ore "*Le mosse del revisore prima di dire sì*" (2010), tale atteggiamento negativo è un campanello d'allarme in quanto potrebbe non essere espressione della volontà di risparmiare sui costi, ma di limitare la quantità e la qualità del lavoro svolto dal revisore stesso.

<sup>42</sup> Cfr. BAUER R., *La revisione legale: tecniche e procedure*, Maggioli Editore, 2015, pp. 471-472 e CNDCEC Documento n. 300.

<sup>43</sup> Le proposte di incarico, generalmente, sono presentate agli uffici amministrativi dai revisori che sono interessati all'incarico; tuttavia, può essere la società stessa a manifestare interesse verso una determinata società richiedendole un preventivo.

riferimento, tempistica, documenti finali, team operativo<sup>44</sup>, corrispettivi e limitazione di responsabilità<sup>45</sup>. Tale proposta, denominata anche lettera di incarico, è sottoposta all'accettazione del cliente.

Stando all'art. 13 del D.lgs. 39/2010 aggiornato al D.lgs. 135/2016, l'incarico viene conferito dall'Assemblea, su proposta motivata dell'organo di controllo della società. Secondo alcuni autori, la scelta del legislatore di far esaminare le proposte di incarico al Collegio Sindacale rispecchia il desiderio di voler mantenere un certo livello qualitativo della revisione che, potrebbe venir meno con l'intervento degli amministratori, i quali generalmente adottano un'ottica economica piuttosto che tecnica-qualitativa<sup>46</sup>. L'articolo oggetto di analisi stabilisce inoltre, che l'assemblea determini il corrispettivo spettante al revisore e gli eventuali criteri per il suo adeguamento durante l'incarico.

Per gli Enti di Interesse Pubblico il conferimento dell'incarico è disciplinato in maniera specifica dall'art. 16 del Regolamento (UE) n. 537/2014, in quanto secondo il Legislatore comunitario, costituiscono enti dotati di «una maggiore visibilità ed importanza economica» e dunque sottoposti ad obblighi di revisione

---

<sup>44</sup> In questa fase si definiscono il numero di auditors ed i vari livelli gerarchici necessari allo svolgimento dell'incarico. L'unico nominativo che viene dato è quello del responsabile chiave dell'incarico.

<sup>45</sup> SOLLEVANTI R., *Corso di Revisione Aziendale: Fasi della revisione*, Università di Bologna, 2007, slide p. 10.

<sup>46</sup> BAUER R., *La nuova revisione legale dei conti*, in *Il controllo nelle società e negli enti*, Giuffrè Editore, 2010, p. 171.

più stringenti<sup>47</sup>. Visto il coinvolgimento di interessi pubblicistici, infatti, la revisione di tali enti può essere affidata solo a revisori o società di revisione, escludendo l'organo di controllo interno.

Come riepilogato nel Considerando n. 18 del Regolamento 537/2014, l'ente sottoposto a revisione da seguito ad una procedura di selezione<sup>48</sup> sotto la responsabilità del comitato per il controllo interno e la revisione contabile. Nella suddetta gara, avviata nel rispetto di criteri di selezione trasparenti e non discriminatori<sup>49</sup>, non deve essere preclusa in alcun modo la possibilità di avanzare proposte ai revisori/società di revisione con quote di mercato basse<sup>50</sup>. Valutate le offerte pervenute dai revisori legali, secondo quanto dettato dall'art. 16 del Regolamento in discussione, il Comitato per il controllo interno e la revisione presenta all'Assemblea una raccomandazione motivata contenente almeno due possibili alternative di conferimento, esprimendo una preferenza debitamente giustificata.

---

<sup>47</sup> Considerando 23 della Direttiva 2006/43/CE.

<sup>48</sup> Reg. 537/2014, Considerando n. 18: dato che tale procedura implicherebbe costi eccessivamente elevati per le imprese con una ridotta capitalizzazione di mercato o per gli EIP di piccole o medie dimensioni, è appropriato esentare tali imprese e tali enti dall'obbligo di organizzare una gara competitiva di selezione.

<sup>49</sup> Cfr. Regolamento (UE) 537/2014, art. 16 co. 3: l'ente dovrà preparare i documenti di gara atti a consentire ai revisori di comprendere l'attività svolta dall'impresa e il tipo di revisione da svolgere.

<sup>50</sup> FORTUNATO S., *Dialogo sul sistema dei controlli nelle società*, Giappichelli Editore, 2015, p. 95. La riforma comunitaria del 2014 ha introdotto un divieto comune sia agli EIP (art. 16 Reg. 537/2014) che alle altre società (art. 37 Dir. 2006/43 emendata dalla Dir. 2014/56) sulla possibilità di limitare la scelta dell'assemblea solo a determinate "categorie o elenchi" di revisori (c.d. clausole Big Four only).

La durata dell'incarico di revisione generalmente è di tre esercizi<sup>51</sup> tuttavia, negli EIP è stata disciplinata con l'ottica di rafforzare l'indipendenza dei revisori che svolgono il mandato in tali enti, prevedendo così che l'incarico duri nove esercizi, non riconferibile per i successivi quattro (c.d. mandatory rotation). Inoltre, il responsabile chiave dell'incarico può esercitare il suo ruolo per sette esercizi con un periodo di cooling-off di tre (partner rotation)<sup>52</sup>.

### *1.3.2 Pianificazione*

La società di revisione, preso atto dell'avvenuta assegnazione dell'incarico, inizia a pianificare il lavoro da svolgere con lo scopo di organizzare e gestire l'attività di audit in modo efficace ed efficiente<sup>53</sup>.

La pianificazione della revisione contabile, come scrivono F. Bava e A. Devalle<sup>54</sup>, assume un ruolo centrale nei principi di revisione<sup>55</sup>: si tratta infatti di un'attività essenziale al fine di concentrare i controlli sulle "aree critiche" del bilancio e riuscire ad emettere un giudizio corretto sull'attendibilità dello stesso tramite le

---

<sup>51</sup> D.lgs. 39/2010 aggiornato al D.lgs. 135/2016, art. 13 co. 2.

<sup>52</sup> Sul punto cfr. CAMERAN M., NEGRI G., PETTINICCHIO A., *The audit mandatory rotation rule: the state of the art*, Journal of Financial Perspectives, Vol. 3, No. 2, 2015.

<sup>53</sup> HINNA L., MESSIER W., *Auditing fondamenti di revisione contabile*, McGraw-Hill, 2008, p. 75.

<sup>54</sup> BAVA F., DEVALLE A., *La pianificazione del lavoro di revisione*, in Le Guide, Il Fisco, *La revisione legale*, 2011.

<sup>55</sup> I principi di revisione che si occupano in maniera approfondita della fase di pianificazione sono gli ISA 300, 315, 320 e 520.

risorse disponibili, rispettando tempi e costi previsti. L'obiettivo perseguito è quello di ridurre il rischio di revisione ad un livello adeguatamente basso.

Il processo di pianificazione non è applicabile in modo analogo in tutte le imprese, infatti, sarà più o meno ampia a seconda della dimensione della società, della complessità del lavoro da svolgere, della natura e dei tempi di incarico ma soprattutto, in relazione alla conoscenza che ha il revisore dell'azienda e del settore in cui opera.

Come descrive F. Bava<sup>56</sup>, l'attività in parola consiste nel definire dapprima una strategia generale di revisione volta a identificare la portata, gli obiettivi ed i fattori significativi dell'incarico, alla luce dei quali verranno assegnate nel dettaglio le risorse necessarie per formare il team di audit. A fronte dell'acquisizione delle conoscenze tecniche e di contesto viene poi redatto un piano operativo dettagliato contenente:

- una descrizione delle procedure pianificate per la valutazione dei rischi di errori significativi<sup>57</sup>;
- una descrizione delle conseguenti procedure di revisione pianificate a livello di asserzioni per ogni significativa classe di operazioni, saldo contabile ed informativa<sup>58</sup>;

---

<sup>56</sup> BAVA F., *La revisione del bilancio*, Giuffrè Editore, 2016, cap. 2, pp. 43-141.

<sup>57</sup> Cfr. ISA 315 "Identificazione e valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera".

<sup>58</sup> Cfr. ISA 330 "Le risposte del revisore ai rischi identificati e valutati".

- le altre procedure di revisione necessarie da svolgere per le finalità dell’incarico (es. consultazione dei consulenti legali dell’impresa).

La strategia generale viene elaborata recependo i risultati emersi dall’attività di pre-incarico che, in alcuni aspetti vengono approfonditi. Lo studio dell’azienda cliente, seppur svolto in via preliminare valutando l’accettazione o meno del lavoro, viene ripreso con maggior accuratezza in questa fase in quanto, una volta avvenuto il conferimento si ha accesso a dati interni che garantiscono una miglior conoscenza del cliente. Il revisore seguendo quanto dettato dall’ISA 315, svolge indagini presso la Direzione ed altri soggetti all’interno dell’impresa che ritiene di essere in possesso di informazioni utili a identificare rischi di errori significativi, fa osservazioni ed ispezioni, avvia procedure di analisi comparativa, e valuta l’affidabilità del sistema di controllo interno (SCI). Per sviluppare in modo adeguato la strategia generale di revisione è necessario, infatti, identificare possibili “aree critiche” attraverso una preliminare interpretazione degli scostamenti che si hanno rispetto agli anni precedenti, non solo dei dati finanziari contenuti nel bilancio, ma anche di quelli non finanziari che riguardano ad esempio dati di settore, budget ecc. È altresì importante comprendere se l’insieme delle direttive adottate dall’azienda per garantire la conformità delle attività, la salvaguardia del patrimonio aziendale e l’attendibilità e completezza dei dati siano affidabili o se al contrario possano generare delle “aree di rischio significative”. L’ISA 265, e la Consob per



le società quotate, stabiliscono che, qualora emergano delle carenze significative riguardanti il SCI, il revisore le comunichi alla Direzione tramite la c.d. “management letter” con il solo fine di dare informativa di supporto all’impresa. Va ricordato che le valutazioni in merito al SCI vengono svolte con la mera finalità di gestione del rischio e non per esprimere un parere su di esso all’interno della relazione finale.

Una volta studiata l’azienda cliente, applicate le procedure di analisi comparativa globale e valutato il sistema di controllo interno, vengono stimati il rischio di revisione ed il livello di significatività preliminare<sup>59</sup>.

Come già accennato, la revisione si basa su di un approccio orientato al rischio, utile in quanto l’attività di revisione viene svolta a campione. Esiste quindi un rischio ineliminabile di formulare un giudizio non corretto nel caso in cui il bilancio sia significativamente inesatto. È necessario non solo che tale rischio venga minimizzato ma che al contempo vengano bilanciati i costi comportati dalla gestione dello stesso. Le componenti dell’audit risk sono tre: rischio intrinseco (legato all’inesattezza di un saldo, conto o classe di operazioni), rischio di controllo (correlato all’efficacia del SCI) e rischio di individuazione (associato alla mancata identificazione di errori/anomalie significative tramite le procedure di revisione).

---

<sup>59</sup> In riferimento al concetto di significatività si veda quanto trattato nel par. 1 di cui sopra.

Questi rischi impattano l'uno sull'altro, infatti, sono connessi tra di loro da una funzione produttoria<sup>60</sup>:  $AR = IR \times CR \times DR$ .

In risposta ai rischi identificati, il revisore deve pianificare e programmare le procedure di revisione che si suddividono in procedure di conformità e in procedure di validità. La principale differenza tra le due sta nel fatto che le prime mirano a verificare l'efficacia di un controllo, mentre le altre mirano a verificare la correttezza di un'operazione, di un saldo o di un'informazione. Generalmente viene usato un approccio combinato<sup>61</sup>.

L'attività di pianificazione si conclude entro novembre, con la redazione di un memorandum relativo alla strategia generale e con la predisposizione del programma di revisione che ha una declinazione operativa<sup>62</sup>. Dato che la pianificazione è un processo continuo, questi documenti vengono aggiornati e adattati a seconda delle esigenze che si presentano in corso di revisione.

### *1.3.3 Esecuzione del piano di revisione*

Il team di audit scelto per portare a termine l'incarico, attenendosi alle procedure delineate nel piano di revisione, effettua i controlli di sostanza sui saldi del bilancio,

---

<sup>60</sup> Per ulteriori approfondimenti cfr. PESENATO A., *Metodologie per la determinazione del rischio di revisione*, Amministrazione & Finanza n. 4/2015, pp. 35-41.

<sup>61</sup> D'ALESSIO R., ANTONELLI V., BOZZA E., *Principi di auditing, concetti, modelli, metodologie, applicazioni*, EdISES, 2017.

<sup>62</sup> PAOLONE G., D'AMICO L., CONSORTI A., *La revisione aziendale fondamenti, principi e procedure*, Giappichelli Editore, 2000, p. 274.

al fine di acquisire elementi probativi adeguati e sufficienti per esprimere, con ragionevole certezza, il proprio giudizio sul bilancio<sup>63</sup>.

I controlli non vengono effettuati solo a ridosso della redazione del bilancio, ma è essenziale che il revisore verifichi la corretta rilevazione dei fatti amministrativi e gestionali anche durante l'esercizio, tramite verifiche periodiche che generalmente avvengono con cadenza trimestrale (c.d. fase in interim).

Ripercorrendo il timing del processo di revisione, la fase di final si ha da dicembre a marzo; in questo periodo verranno verificati gli inventari di magazzino, circolarizzati i crediti e controllate le varie voci di bilancio attraverso le asserzioni<sup>64</sup>.

Queste ultime sono delle dimensioni di controllo che il revisore attiva per ciascuna voce di bilancio e sono distinguibili in: completezza, esistenza, esattezza, valutazione o imputazione, diritti ed obbligazioni e presentazione ed informativa in bilancio (riassunte nell'acronimo CEAVOP); a seconda della voce oggetto di analisi il loro grado di approfondimento sarà più o meno ampio<sup>65</sup>.

Operativamente per dare inizio ai controlli si procede al campionamento, realizzato con l'uso di metodi statistici o soggettivi i quali, a differenza dei primi, non si basano su di una selezione casuale del campione e sul calcolo di probabilità. La scelta della quantità di voci da analizzare viene svolta tenendo conto del rischio

---

<sup>63</sup> LIVATINO M., PECCHIARI N., POGLIANI G., *Principi e metodologie di auditing*, Egea, 2007, p. 29.

<sup>64</sup> Cfr. ISA 315 par. A109-A113. Le asserzioni possono riguardare classi di operazioni, saldi contabili ed informativa.

<sup>65</sup> DI PIETRA R., *La revisione legale in Italia*, Giuffrè Editore, 2013, p. 83 e ss.

individuato in sede di pianificazione, ed è essenziale in quanto il revisore per poter esprimere un giudizio sul bilancio ha dei tempi tecnici da rispettare e soprattutto perché, salvo casi straordinari, deve rientrare nei compensi concordati nella lettera di incarico calcolati sul monte ore previsto per svolgere il lavoro.

Va precisato che l'attività di revisione viene svolta per cicli aziendali, tramite i quali le informazioni raccolte vengono ordinate in un unico flusso. Progettare un sistema ordinato di controlli garantisce efficacia rispetto agli obiettivi di revisione ed efficienza rispetto all'impiego di risorse richiesto. Le singole voci esposte in bilancio sono correlate tra loro, considerandole separatamente verrebbe a mancare la comprensione della dinamica aziendale che le ha formate. I principali cicli su cui attivare i controlli sono: ciclo delle immobilizzazioni, ciclo attivo (vendite-crediti), ciclo passivo (acquisti-debiti), ciclo di magazzino, ciclo del capitale proprio e di terzi, ciclo del personale e ciclo delle disponibilità liquide<sup>66</sup>. Per quanto riguarda il lato economico verranno poi verificati i componenti positivi e negativi di reddito. Ogni membro del team, a seconda delle competenze, svolge i controlli<sup>67</sup> con l'obiettivo di acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati<sup>68</sup>, cioè informazioni contabili e non, utili per giungere all'espressione di un giudizio sulla

---

<sup>66</sup> AA.VV., *Il revisore verifica i cicli aziendali* in "Il revisore legale", Sistema Frizzera, IlSole24Ore, 2010.

<sup>67</sup> TROINA G., *Le revisioni aziendali*, FrancoAngeli, 2005, pp. 167-168. Le principali procedure di revisione disciplinate dall'ISA 500 sono: ispezione delle registrazioni o dei documenti, ispezione delle attività materiali, osservazione, indagine, ricalcolo e riesecuzione.

<sup>68</sup> Cfr. ISA 500.

conformità del bilancio alle norme che ne disciplinano la redazione. Laddove per acquisire elementi probativi adeguati siano necessarie competenze in un settore diverso da quello della contabilità o della revisione può essere utilizzato il lavoro dell'esperto, regolamentato nell'ISA 620, cui si rimanda per ulteriori approfondimenti. Va evidenziato come, nonostante l'eventuale supporto dell'internal auditor<sup>69</sup> (o comunque del SCI), e di esperti esterni, la responsabilità sull'opinione finale data in merito all'attendibilità del bilancio, ricade esclusivamente sul revisore.

#### *1.3.4 Conclusioni e relazioni*

Per poter esprimere un giudizio attendibile sul bilancio, come evidenzia R. Bauer<sup>70</sup>, bisogna preventivamente riconsiderare e valutare le conclusioni tratte dagli elementi probativi ottenuti durante la revisione stessa.

A completamento dell'attività di revisione, infatti, sulla base delle evidenze acquisite nell'intero processo di audit, il revisore generalmente svolge di nuovo l'analisi comparativa del bilancio per verificare se il materiale raccolto sugli scostamenti sia adeguato e sufficiente o se vadano svolti ulteriori controlli. Ancora, si accerta del compimento di tutte le operazioni pianificate, ricontrolla le carte di lavoro, si assicura che non siano emerse incertezze sulla continuità aziendale, ma

---

<sup>69</sup> Cfr. ISA 610 "Utilizzo del lavoro dei revisori interni".

<sup>70</sup> BAUER R., *La nuova revisione legale nei sistemi di controllo societario*, IPSOA, 2011, p. 378.

soprattutto, rilegge attentamente il bilancio, avvalendosi di apposite checklist per appurare che l’informativa sia completa<sup>71</sup>.

In questa fase, il manager del team, qualora siano emersi degli errori più o meno significativi, ne discute con la Direzione e se necessario ne richiede la correzione.

Altra verifica preliminare all’emissione della relazione di revisione, riguarda i cosiddetti “eventi successivi”, cioè occorre considerare se ci siano fatti intervenuti tra la data di chiusura e la data di approvazione del bilancio<sup>72</sup>. Qualora così fosse, va valutato l’impatto che tali eventi potrebbero avere sul bilancio già revisionato, seguendo il dettato dell’ISA 560. Tuttavia, questo principio non ricomprende la casistica in cui l’auditor venga a conoscenza di eventi successivi solo una volta deliberata l’approvazione del bilancio; in questa circostanza il revisore dovrà comunque valutarne gli effetti sulla propria relazione.

Ottenuto il bilancio firmato dal CDA, la lettera di attestazione firmata dalla Direzione e la relazione del collegio sindacale, il partner redige ed emette la relazione nel rispetto di quanto stabilito dall’art. 14 D.lgs. 39/2010 e dall’ISA 700<sup>73</sup>.

La relazione ha una struttura formalizzata<sup>74</sup>, all’interno della quale il paragrafo più importante contiene il giudizio sul bilancio che può essere di varie tipologie:

---

<sup>71</sup> BAVA F., *La revisione del bilancio*, Giuffrè Editore, 2016, p. 386.

<sup>72</sup> RUGGIERI A., *Manuale di revisione aziendale*, Giuffrè Editore, 2005, p. 97 e ss.

<sup>73</sup> ODCEC Milano - SAF, *La relazione di revisione*, quaderno n. 61, p. 92. L’ISA 700, rispetto all’art. 14 del Decreto entra più nel dettaglio per favorire l’uniformità nel predisporre le relazioni nonché la credibilità nel mercato globale. Tuttavia, tali scopi non sono rimasti scevri da critiche, suscitando in alcuni il pensiero che questa omologazione, in certi casi, sia troppo eccessiva.

<sup>74</sup> Per approfondimenti si veda: ODCEC Milano - SAF, *La relazione di revisione*, quaderno n. 61.

- giudizio senza modifica, in assenza di rilievi significativi;
- giudizio con rilievi, qualora siano stati individuati errori significativi, ma non pervasivi per il bilancio;
- giudizio negativo, laddove gli errori emersi siano sia significativi che pervasivi;
- dichiarazione di impossibilità di esprimere un giudizio, nel caso in cui non si è in grado di acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati sui quali basare il proprio giudizio.

All'interno della relazione, viene espresso anche un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio e sulla sua conformità alle norme di legge; il che significa, come rileva R. Bauer, che il contenuto sulla relazione della gestione, per gli aspetti contabili, deve essere in linea con quanto incluso in tutto il resto dell'informativa contabile<sup>75</sup>.

Tra i due giudizi, il soggetto incaricato del controllo, se lo ritiene opportuno, può inserire dei paragrafi dedicati ai “richiami di informativa” qualora voglia sottolineare alcuni aspetti di particolare importanza su cui il lettore si dovrebbe concentrare (es. operazioni societarie straordinarie)<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup> BAUER R., *La nuova revisione legale nei sistemi di controllo societario*, IPSOA, 2011, p. 378.

<sup>76</sup> Per approfondimenti cfr, ISA 706, PAOLONE G., D'AMICO L., CONSORTI A., *La revisione aziendale, fondamenti, principi e procedure*, Giappichelli Editore, 2000, p. 56.

### *1.3.5 Attività post-incarico*

Al termine dell'incarico vengono valutate le prestazioni dei professionisti e la qualità dell'incarico stesso. Con il D.lgs. 39/2010 e poi con i nuovi principi di revisione si è introdotto l'ISQC 1, il quale, unitamente all'ISA 200, disciplina il controllo della qualità della revisione legale. La variabile "qualità" nel settore dell'auditing gioca un ruolo importante sotto molti punti di vista ed è per questo che verrà meglio approfondita nel proseguo del presente lavoro.



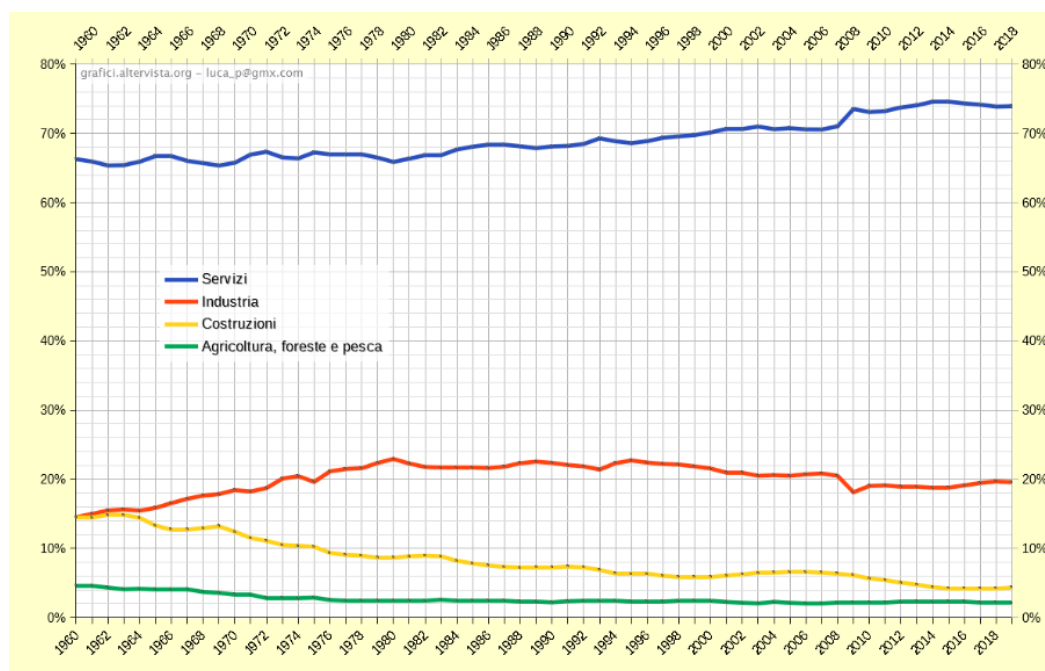
## CAPITOLO 2

### I SERVIZI ED IL MARKETING

#### 2.1 Il marketing dei servizi

L'importanza dei servizi nelle economie mature ed avanzate è ormai nota: i servizi rappresentano il 75-80%<sup>77</sup> del PIL e sono il motore principale di sviluppo dello stesso, così scrivono F. Golfetto e D. Rinallo<sup>78</sup>.

Figura 4: Composizione del PIL per settore economico in Italia (percentuali- valori reali, anno di rif. 2019)



Fonte originale<sup>79</sup>: AMECO, ISTAT.

<sup>77</sup> Dati aggiornati al 2019.

<sup>78</sup> GOLFETTO F., RINALLO D., *Dematerializzazione del prodotto e nuovi driver di competizione, in Prodotto, consumatore e politiche di mercato quarant'anni dopo*, Egea, 2012, p. 476.

<sup>79</sup> Cfr. <https://grafici.altervista.org/composizione-del-pil-per-settore-economico/>

La terziarizzazione dell'economia e la dematerializzazione dell'offerta sono due grandi fenomeni che, dalla seconda metà del secolo scorso, hanno portato il settore terziario a prevalere nell'economia mondiale. Un contesto dinamico caratterizzato dall'aumento della competitività (sia infra che extra settoriale), da cambiamenti della domanda (mediamente più preparata e selettiva) e dalle innovazioni tecnologiche, richiede nuove competenze manageriali e rende indispensabili il marketing e il management dei servizi al fine di consolidare il ruolo delle imprese sul mercato<sup>80</sup>.

Le aziende che svolgono la revisione contabile possono essere considerate delle vere e proprie imprese che producono e vendono un servizio. Anch'esse nel loro operato, per poter acquisire e soddisfare i desideri dei clienti, devono adottare adeguate strategie di marketing che garantiscano un miglior posizionamento sul mercato rispetto ai competitors.

L'American Marketing Association definisce il marketing come una funzione organizzativa e un insieme di processi volti alla creazione, alla comunicazione e all'offerta di valore per i clienti, nonché a una gestione del rapporto con il cliente che generi un beneficio per l'organizzazione e per tutti i suoi membri<sup>81</sup>.

È inoltre opportuno delineare il concetto di servizio per comprendere appieno la

---

<sup>80</sup> LOVELOCK C., WIRTZ J. (a cura di IACOVONE L.), *Marketing dei servizi: risorse umane, tecnologie, strategie*, Pearson, 2007.

<sup>81</sup> BLYTHE J., *Fondamenti di marketing*, Pearson, 2007, p. 2.

revisione contabile che si configura come tale. Il servizio include *tutte le attività economiche il cui output non è un prodotto fisico o un manufatto, bensì viene generalmente consumato nel momento stesso in cui viene prodotto e fornisce del valore aggiunto in forme (comodità, divertimento, tempestività, comfort o benessere) che risultano sostanzialmente intangibili al primo acquirente.*<sup>82</sup>

Il servizio può essere declinato<sup>83</sup> in:

- servizio come prodotto: venduto sia da aziende di servizi che da aziende di produzione, consiste in una serie di offerte di prodotti intangibili;
- servizio al cliente: supporta la vendita di prodotti principali dell'azienda;
- servizio derivato: dà la misura del valore del bene fisico in funzione del servizio che esso offre.

Spesso si ha difficoltà nel delineare in modo netto quando ci si trova di fronte ad un bene e quando invece si è di fronte ad un servizio; tra i due, a volte, la linea di demarcazione è sottile ed è per questo motivo che è essenziale conoscere in dettaglio le peculiarità che caratterizzano un servizio<sup>84</sup>:

- 1) intangibilità;
- 2) eterogeneità;
- 3) contestualità tra produzione e consumo;

---

<sup>82</sup> ZEITHAML V. A., BITNER M. J., GREMLER D. D., BONETTI E., *Marketing dei servizi*, McGraw-Hill, 2012, p. 4.

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Ibid., pp. 20-22.

- 4) deperibilità;
- 5) inseparabilità.

Il servizio è intangibile, cioè non può essere toccato<sup>85</sup>. L'intangibilità è una caratteristica sempre più rilevante, tanto che, come scrive F. Bartoli<sup>86</sup>, negli ultimi anni è maturata la consapevolezza che il successo delle imprese è determinato in massima parte dalla dotazione delle risorse intangibili, le quali, aggiungendo valore agli asset materiali dell'impresa, garantiscono posizioni di vantaggio competitivo. Questo è indice di una domanda sempre più evoluta e complessa, che pone maggiore attenzione verso i temi della sostenibilità ambientale e sociale<sup>87</sup>. Inoltre, vivendo nella cosiddetta era digitalizzata, ciò che influenza la parte intangibile di un'azienda è anche la tecnologia, che predomina non solo nelle grandi aziende hi-tech ma anche nelle piccole imprese. Le società di revisione contabile, in quanto prestatori di servizi, sono un esempio di come il know-how, la tecnologia e le soft-skills siano molto più significative rispetto alle imprese di produzione.

L'eterogeneità va intesa come non replicabilità dei servizi ed implica l'impossibilità di standardizzare la qualità degli stessi. Se da un lato ciò comporta la difficoltà di valutazione e dunque di scelta tra le alternative possibili, dall'altro lato, in un

---

<sup>85</sup> GUMMESSON E., *Lip Service: A Neglected Area in Services Marketing*, Journal of Consumer Services, n. 1, 1987, pp. 19-22. "Il servizio è qualcosa che può essere comprato e venduto ma che non può cadere sui tuoi piedi".

<sup>86</sup> BARTOLI F., *Gli intangibili: il patrimonio invisibile*, in SFC – Rivista di Strategia Finanza e Controllo n. 9, 2016.

<sup>87</sup> Cfr. IPSOS, *Sostenibilità: come comunicano le imprese?*, 2018. Gli italiani che conoscono il significato del termine sostenibilità sono aumentati del 65% dal 2014.

contesto globale saturo dal punto di vista della domanda, l'eterogeneità assicura un vantaggio competitivo. La chiave vincente è fornire un servizio esclusivo e far sì che, proprio quel servizio offerto, diventi di primaria necessità per il cliente.

Quando si dà un servizio è essenziale confezionarlo su misura del consumatore finale, come se fosse un abito sartoriale. Esistono infatti vari tipi di cliente: agli estremi troviamo quello passivo (c.d. visitatore) che si accontenta semplicemente di ricevere il servizio senza particolari richieste e il cliente che invece è super attivo e che ama essere coinvolto nell'attività svolta (c.d. collaboratore)<sup>88</sup>. Parlando della revisione contabile, a titolo esemplificativo, possiamo così trovare la società che ha interesse, più che al processo di revisione in sé, all'ottenimento della relazione finale, e dunque nella fase operativa del team si limiterà a procurare quanto richiesto dai revisori per svolgere la loro attività, ma è anche possibile imbattersi in società più partecipi che instaurano, pur nel rispetto dei principi di indipendenza e professionalità, una vera e propria collaborazione con il team durante tutto il suo percorso. Per le società di revisione fornire un servizio eterogeneo può essere considerata una grande sfida, in quanto ognuna di esse, a grandi linee offre il medesimo risultato finale. Il grado di qualità, dunque, può essere l'aspetto discriminante per l'ottenimento dei futuri incarichi.

---

<sup>88</sup> Per approfondimenti sui diversi profili di consumatori cfr. FORTEZZA F., *Il marketing partecipativo (della co-creazione)* in *Marketing e creazione del valore* (a cura di FERRERO G.), Giappichelli Editore, 2013, p. 216.

La contestualità tra il momento in cui viene offerto e quello in cui viene consumato è un'altra delle specificità del servizio. In questo caso il fattore umano assume un ruolo imprescindibile. È quindi fondamentale curare le fasi di selezione, reclutamento e formazione. Nel mondo dell'auditing si punta molto su tali aspetti tanto che, per quanto riguarda il momento di recruitment, spesso il colloquio viene diviso in più steps proprio per valutare al meglio le competenze professionali e personali del candidato; inoltre, il D.lgs. 39/2010 all'art. 5, disciplina la "formazione continua" del revisore con la ratio di mantenere la qualità dei controlli ad un livello elevato. In generale, dunque, i dipendenti dovranno pertanto possedere competenza e buona volontà, essere reattivi all'ambiente che li circonda, avere spirito di iniziativa per fronteggiare qualsivoglia problema<sup>89</sup>.

La deperibilità è legata all'impossibilità di immagazzinare e/o trasferire il servizio nel tempo. Tutto ciò non crea problemi se la domanda è stabile, in quanto, si ha la possibilità di organizzarsi per poter erogare al meglio il servizio. In caso di rilevanti fluttuazioni, invece, sarà necessario ricorrere ad una maggior flessibilità nell'impiego di risorse e sviluppare un piano operativo così da monitorare il livello di copertura della domanda che non sempre viene soddisfatta interamente<sup>90</sup>. Nell'attività di revisione, il periodo cosiddetto 'full' si ha nei mesi di preparazione del bilancio, dove le ore di servizio fornite sono molte di più rispetto al resto

---

<sup>89</sup> KOTLER P., KELLER K., *Marketing Management*, Pearson, 2007, p. 493.

<sup>90</sup> Ibid.

dell'anno ed è per questo che, in quel lasso temporale, saper organizzare tempo e risorse, con l'obiettivo di essere il più efficienti possibile, è fondamentale.

L'inseparabilità è infine caratterizzata dal fatto che i clienti sono parte integrante del servizio. L'interazione tra fornitore e cliente è infatti un elemento essenziale da non sottovalutare per garantire la piena soddisfazione di chi usufruisce del servizio. Ciò è ancor più vero nell'operato dei revisori, dove la collaborazione con la società revisionata è un aspetto chiave sia per agevolare l'ottenimento delle informazioni utili all'espletamento dell'incarico che, per migliorare la supervisione del processo di elaborazione dell'informativa finanziaria a carico del top management dell'impresa oggetto di audit<sup>91</sup>.

### *2.1.1 Il servizio più moderno: Internet*

A seguito dell'introduzione e del continuo sviluppo della rete informatica e dei cosiddetti social media, lo scenario è cambiato notevolmente e continua ad evolversi a ritmi sempre più sostenuti per cui stare al passo dell'evoluzione tecnologica è fondamentale per rimanere competitivi.

Internet sta trasferendo potere dai fornitori ai clienti, stimolando sempre più la competizione tra aziende non solo del medesimo comparto, ma anche tra imprese di settori diversi che, con approcci alternativi riescono comunque a soddisfare i

---

<sup>91</sup> <https://www.larevisionelegale.it/2019/01/07/responsabilita-del-revisore-sulle-comunicazioni-ai-responsabili-della-governance/>

bisogni dei clienti<sup>92</sup>. Come affermano G.L. Gregori e F. Pascucci<sup>93</sup>, *“l'adozione di un approccio strategico al marketing digitale non appare più una "opportunità" per le imprese, ma è ormai divenuta una "necessità". Nell'attuale contesto competitivo non può esservi un marketing efficace senza l'utilizzo di canali e di strumenti digitali; d'altro canto, non può esservi un uso efficace di questi canali e strumenti senza solide competenze e conoscenze di marketing. In altre parole, esiste un solo marketing che dovrebbe fare un sapiente uso dei canali e degli strumenti digitali e non, in modo sempre più integrato e sinergico: solo così esso può divenire un fattore competitivo per l'impresa”*.

Il Web ha permesso di implementare il giro di affari a chi ha saputo sfruttare al meglio le innovazioni che ha introdotto, accorciando sempre più le distanze con il cliente ed offrendogli non solo una migliore qualità del servizio, ma anche un'adeguata assistenza post-prestazione.

Le società di revisione si sono dimostrate molto attente agli sviluppi della tecnologia, sia a livello software, che hardware, al fine di agevolare lo svolgimento del proprio mestiere che si contraddistingue per la sua natura internazionale. Tali società rientrano infatti tra quelle imprese che sono in grado di far ricorso a canali elettronici per fornire tutti o alcuni elementi dell'offerta, distinguendo tra la

---

<sup>92</sup> “Crowned at last – a survey of consumer power”, The Economist, 2005, pp. 3-6.

<sup>93</sup> GREGORI G.L., PASCUCCI F., *Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato «strumenti» e «strategia»*, Franco Angeli, 2019.



possibilità di fornire servizi principali, che rispondono ai bisogni primari dei clienti, e la semplice offerta di servizi supplementari che facilitano l'uso del servizio<sup>94</sup>.

La tecnologia, tuttavia, porta con sé anche diverse criticità: la preoccupazione dei clienti del venire meno della loro privacy, la perdita del contatto umano che per molti è ancora essenziale, il ritorno (spesso) non di breve periodo degli investimenti tecnologici in termini sia di produttività che di soddisfazione della clientela, ma soprattutto, specie per i servizi che possono essere svolti a distanza, diventa reale la possibilità di trasferire il lavoro in paesi con costi della manodopera inferiori<sup>95</sup>.

Ogni realtà quindi, tenendo conto delle proprie specificità e delle molteplici variabili in gioco, riuscirà a creare la propria strategia vincente valorizzando la leva della tecnologia.

## **2.2 Il marketing mix integrato al processo di consumo dei servizi**

Tra i concetti alla base del marketing si pone in risalto, per le finalità della trattazione, il marketing mix, definito da M. Raimondi<sup>96</sup>, come l'insieme di quegli elementi che, posti sotto il controllo dell'impresa si possono usare al fine di soddisfare i clienti o per comunicare con loro. Le principali variabili decisionali, o leve strategiche, che compongono il marketing mix tradizionale, sono le cosiddette

---

<sup>94</sup> CHAFFEY D., ELLIS-CHADWICK F., MAYER R., JOHNSTON K., *Internet marketing: strategy, implementation and practice*, Prentice Hall, 2009, cap. 13 e 14.

<sup>95</sup> LOVELOCK C., WIRTZ J. (a cura di IACOVONE L.), *Marketing dei servizi: risorse umane, tecnologie, strategie*, Pearson, 2007, p. 12.

<sup>96</sup> RAIMONDI M., *Marketing del prodotto- servizio*, Hoepli, 2005, p. 450.

“4P”: prodotto (product), prezzo (price), distribuzione (place) e comunicazione (promotion). La loro combinazione ottimale permette alle aziende di sviluppare strategie efficaci per commercializzare i prodotti/servizi offerti. Tuttavia, considerando la natura distintiva delle prestazioni di servizio si è ritenuto opportuno ampliare il mix degli strumenti competitivi, introducendo quattro ulteriori elementi, associati alla fornitura del servizio: processo (process), persone (people), parte tangibile (physical evidence), produttività e qualità (productivity and quality)<sup>97</sup>.

Queste otto leve strategiche del marketing dei servizi, seppur progettate ed implementate in modo armonico e coeso, per far sì che vengano tradotte in strategie efficaci che creino valore significativo al cliente, vanno contestualizzate al momento in cui si usufruisce del servizio. In prima battuta è necessario comprendere come le persone prendano le proprie decisioni sull’acquisto e come a posteriori valutino l’esperienza avuta. È per questo motivo che, al fine di svolgere una breve disamina delle c.d. “8 P”, si ritiene utile adottare un approccio integrato con l’analisi svolta da C. Lovelock e J. Wirtz<sup>98</sup> sui tre stadi principali in cui si può suddividere il consumo di un servizio: pre-acquisto, fruizione, post-acquisto. È importante sviluppare ognuna di queste leve in ogni stadio del processo di consumo

---

<sup>97</sup> LOVELOCK C. e WRIGHT L., *Principles of service marketing and management*, Prentice Hall, 1999, pp. 13-15. I due autori aggiunsero l’ottava ‘P’, “produttività e qualità” ampliando così il modello a “7 P” proposto per la prima volta da BOOMS B. e BITNER M., *Marketing strategies and organizational structures for service firms in Marketing of services*, American Marketing Association, 1981.

<sup>98</sup> LOVELOCK C., WIRTZ J. (a cura di IACOVONE L.), *Marketing dei servizi: risorse umane, tecnologie, strategie*, Pearson, 2007, p. 48.

nonostante alcune di esse assumono maggiore significatività in alcune delle tre fasi rispetto che altre.

Al manifestarsi di un bisogno, il cliente ne cerca la soddisfazione dando inizio alla prima fase del processo di “service consumption”, con la ricerca di informazioni sul servizio più idoneo alle sue esigenze per poi individuare un insieme di fornitori potenziali. L’impresa, di fronte alla nascita di un’esigenza del cliente, deve riuscire ad attrarre a sé l’eventuale futuro utilizzatore del servizio, sottraendolo alla concorrenza. Per raggiungere tale obiettivo la prima leva strategica, che è necessario implementare, è quella riferita al “Prodotto/Servizio” in quanto rappresenta il cuore delle strategie di marketing messe a punto dall’azienda. Le altre politiche di marketing, rappresentate dalle rimanenti sette P, ruotano infatti intorno all’insieme delle decisioni assunte con riferimento alle caratteristiche tecnico-qualitative intrinseche dei prodotti/servizi offerti. L’utilizzo della leva del prodotto/servizio comporta l’attenzione a numerosi fattori interni ed esterni come, ad esempio, le risorse, il know-how e la tecnologia posseduti per fornire il servizio, la concorrenza, la rilevanza strategica che ha quel servizio sul mercato ma, prima di tutto è importante saper riconoscere le aspettative degli acquirenti, spesso influenzate dalle precedenti esperienze avute o con il fornitore di servizi stesso o con i suoi competitors. Tuttavia, per invogliare un futuro cliente all’acquisto non basta offrire un buon prodotto/servizio ma è anche necessario farlo conoscere adeguatamente; le “Strategie comunicative”, hanno un ruolo centrale nell’ambito

del trasferimento del valore perché permettono di segnalare il giusto valore del bene o del servizio progettato. La principale finalità della comunicazione, come evidenzia F. Fortezza<sup>99</sup>, è quella di dare concretezza alle scelte di tipo strategico spingendo il consumatore alla prova del servizio, all'acquisto ed al riacquisto. Con l'evoluzione tecnologica si è sviluppato notevolmente il mix comunicazionale<sup>100</sup> a disposizione delle aziende che, ad oggi, in linea generale è formato da: pubblicità, promozione delle vendite (generalmente usata per obiettivi di breve periodo), passaparola, sponsorizzazioni, comunicazione personale ed infine pubbliche relazioni (es. eventi o comunicati stampati). È bene accertarsi che questi strumenti veicolino correttamente il messaggio che si vuole dare circa il servizio offerto e che le promesse che ne derivino siano coerenti con ciò che verrà fornito. Ulteriore aspetto che guida la scelta del consumatore verso un fornitore piuttosto che un altro è il prezzo. Come si vedrà in dettaglio infra par. 3 la leva "Price" è uno degli elementi del marketing mix più importanti, in quanto, se ben impostato, garantisce all'impresa l'ottenimento di ricavi. Il supporto delle strategie di "Physical evidence" invece, permette all'impresa di servizi di minimizzare la percezione del rischio del potenziale cliente sul risultato finale. Questo può essere concretizzato fornendo nel modo più esauriente possibile prove tangibili del servizio offerto,

---

<sup>99</sup> FORTEZZA F., *Le politiche di comunicazione*, in *Marketing e creazione del valore* (a cura di FERRERO G.), Giappichelli Editore, 2013, p. 287.

<sup>100</sup> Ibid. pp. 289-301.

riducendo quindi il timore di usufruire del servizio. La parte tangibile di un servizio cui l'azienda deve porre attenzione comprende, ad esempio, i biglietti da visita, le insegne, segni o simboli distintivi dell'azienda, l'abbigliamento dei dipendenti, l'ambiente fisico in cui viene offerto il servizio<sup>101</sup>. Una volta attratto il cliente, però, per far sì che la sua esperienza risulti positiva, i segni tangibili mostrati nella fase di pre-acquisto devono essere percepiti come coerenti e reali anche nella fase di fruizione del servizio<sup>102</sup>.

Anche nel mondo della revisione contabile, dal momento in cui un'azienda ha il bisogno di rivolgersi ad una società di revisione, che sia per scelta o per obbligo imposto dalla legge, il cliente segue l'iter di pre-acquisto sopra descritto, definendo dapprima le esigenze da soddisfare, per poi ricercare società di auditing adatte alle caratteristiche richieste in base al budget disponibile (in alcuni casi sono le stesse società a stimolare la scelta offrendo per prime delle proposte senza aspettare di essere contattate). D'altro canto, la società di revisione cercherà di progettare e implementare adeguate strategie per creare un servizio il più vicino possibile alle esigenze del cliente, configurando un prezzo correttamente remunerativo e cercando di trasmettere il valore del servizio offerto tramite adeguate politiche

---

<sup>101</sup> YELKUR R., *Customer Satisfaction and the Services Marketing Mix*, Journal of Professional Services Marketing, 21:1, 105-115, 2000.

<sup>102</sup> Si pensi alla prenotazione di un hotel via Internet: la scelta è aiutata dalle descrizioni e dalle foto inserite nel sito di prenotazioni online; se una volta arrivati fisicamente sul posto, il luogo è diverso da quello mostrato in foto o comunque non è come quello che ci si aspettava, il cliente rimarrà deluso.

comunicative. Le leve di “Product”, “Price” e “Promotion” sono decisive in tema di auditing per l’ottenimento di un incarico di revisione o di un rinnovo. In sintesi, questi passaggi sono assimilabili alla fase di pre-incarico analizzata nel par. 1.3.1. Va inoltre notato che nelle società di revisione la leva “Physical evidence” viene implementata soprattutto attraverso segni distintivi, quale colore (es. il colore distintivo di Pwc è l’arancio, quello di Deloitte il verde), abbigliamento formale, computer e materiale da lavoro standardizzati per i dipendenti ecc.; il *servicescape*<sup>103</sup>, seppur curato nei dettagli e nel design a volte assume una rilevanza secondaria perché gli incarichi vengono espletati, per la maggior parte del tempo in loco, presso le aziende clienti, dunque gli uffici hanno più una funzione di appoggio e hanno un’importanza residuale sotto questo punto di vista.

Presa la decisione di acquisto, il cliente inizia ad usufruire del servizio, entrando nella fase principale del consumo, anche detta “service encounter”, proprio perché vi è interazione diretta con il fornitore del servizio. È qui che entrano in gioco le altre variabili del marketing mix, specie quelle distintive dei servizi. L’erogazione del servizio avviene attraverso un insieme di attività tra loro concatenate, cioè tramite dei veri e propri processi che è necessario elaborare e mettere in atto nel modo più efficace possibile; in altre parole, tramite la leva “Process” si intende

---

<sup>103</sup> BATESON J., DOUGLAS HOFFMAN K., *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo, 1999, p. 143. Servicescape: the design of any physical location where customers come to place orders and obtain service delivery.

definire metodi e sequenze con cui il servizio viene operativamente fornito. Agire su tale fattore è un compito molto delicato in quanto, se male implementato, anziché fornire vantaggio competitivo e far consolidare la propria posizione nei confronti degli acquirenti, potrebbe portare al risultato opposto, infastidendo il cliente ed allontanandolo dall'esperienza del servizio (si prenda ad esempio il caso in cui vi sia troppa burocrazia o il servizio venga reso in modo troppo lento). Le società di revisione nel definire il processo con cui presterà il servizio richiestogli, devono essere sempre molto puntuali ed esaustive riportando le varie attività, dettagliandole in tempistiche e modalità di svolgimento, nel piano di revisione<sup>104</sup>. Questa leva nel mondo dell'auditing è molto importante perché permette ai revisori di svolgere l'incarico con standard qualitativi elevati rimanendo nei confini prestabiliti con il cliente in riferimento a tempi, budget e controlli da effettuare. La qualità è una tematica molto rilevante nella soddisfazione del cliente, tanto che alcuni autori la considerano una delle variabili chiave del marketing mix dei servizi; generalmente si parla di "Productivity and quality" in quanto nell'implementare la qualità, essenziale per differenziare il prodotto e fidelizzare il cliente, non si può ignorare il trade off esistente tra costi incrementali e ricavi incrementali, perché questo potrebbe mettere a rischio la redditività dell'impresa<sup>105</sup>. Durante la fase di fruizione

---

<sup>104</sup> Per approfondimenti sul piano di revisione si veda par. 1.3.2. del presente lavoro.

<sup>105</sup> SOOD T., *Strategic marketing management and tactics in the service industry*, IGI Global, 2017, p. 57.

del servizio il consumatore inizia a valutare l'esperienza<sup>106</sup> in termini qualitativi, tenendo conto non solo del servizio in sé ma anche degli aspetti complementari, come ad esempio il luogo ed il tempo di consegna ed il personale con cui si viene a contatto durante la fase di consumo. Una delle leve più complesse da gestire nel contesto dei servizi è quella rappresentata dalla P di "Place", usata tipicamente per i beni. Essa racchiude tutte le politiche di distribuzione<sup>107</sup> che un'impresa può mettere in atto per fornire il servizio. Generalmente, per distribuzione si intende il percorso che fa il bene dal momento in cui viene prodotto al momento in cui viene consumato, tuttavia, data la contestualità tra produzione e consumo di un servizio, questo concetto va riadattato alla situazione. A seconda del servizio offerto, i canali coinvolti per fornire il servizio possono essere sia fisici che elettronici. Nel caso della revisione contabile vengono usati entrambi: la fase principale del controllo viene svolta fisicamente in azienda, ma, per la restante parte dell'incarico, il lavoro avviene con un contatto virtuale del cliente per esigenze di logistica, di costi e, soprattutto, per essere minimamente invasivi nella routine lavorativa del cliente. Come evidenziano C. Lovelock e L. Wright<sup>108</sup>, le aspettative dei consumatori in

---

<sup>106</sup> Non a caso viene utilizzato il termine 'esperienza'; il marketing negli ultimi anni ha assunto un approccio innovativo basandosi sulla nozione di esperienza di consumo del cliente, stimolata attraverso vari aspetti quali ad esempio quelli sensoriali, affettivi, cognitivi, comportamentali e relazionali. Per ulteriori approfondimenti sul tema si veda FERRARESI M., SCHMITT B., *Marketing esperienziale, come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, 2018.

<sup>107</sup> LAMBIN J.J., CHUMPITAZ R., SCHUILING I., *Market-driven management: strategic and operational marketing*, McGraw-Hill, 2016, cap. 15.

<sup>108</sup> LOVELOCK C. e WRIGHT L., *Principles of service marketing and management*, Prentice Hall, 1999, p. 14



termini di velocità e convenienza di distribuzione del servizio, sono sempre più determinanti per sviluppare una corretta strategia di erogazione del medesimo. L'ultima leva che impatta fortemente sulla qualità percepita dal cliente è quella riferita a quegli attori che rivestono i ruoli dei protagonisti nell'erogazione del servizio<sup>109</sup>. Le società di servizi di successo dedicano notevole attenzione al fattore "People" che racchiude vari soggetti, non solo i clienti attuali e potenziali ma anche il personale di contatto che ha un ruolo cruciale per la soddisfazione della clientela. A partire dalle posizioni apicali fino ad arrivare al personale di staff è essenziale avere figure con le giuste competenze, tanto che, è accertato il fatto che si investe molto nelle attività di reclutamento, formazione e motivazione del personale, specie per chi riveste posizioni di front-office, perché è attraverso di esse che il cliente si crea la prima opinione sull'azienda. Le società di revisione contabile hanno così assimilato questo aspetto, che la formazione rappresenta uno dei postulati base dettati dall'art. 5 del D.lgs 39/2010 aggiornato al D.lgs. 135/2016 e richiamata nei vari ISA Italia, specie nell'ISQC 1 sulla qualità, vista la stretta correlazione tra essa ed il personale incaricato.

L'ultimo stadio del processo di fruizione del servizio è quello post-acquisto, nel quale il cliente completa la valutazione dell'esperienza avuta comparandola con le proprie aspettative, tenendo conto del rapporto qualità/prezzo. Nella parte

---

<sup>109</sup> ZEITHAML V. A., BITNER M. J., GREMLER D. D., BONETTI E., *Marketing dei servizi*, McGraw-Hill, 2012, p. 23.

conclusiva dell'analisi delle tre fasi di consumo del servizio, C. Lovelock e J. Wirtz<sup>110</sup>, riportano un interessante studio svolto da alcuni ricercatori dell'Università del Michigan in riferimento al legame che c'è tra la soddisfazione del cliente e le performance aziendali: si è scoperto che in media, ogni aumento dell'1% della customer satisfaction è associato ad un aumento del 2,37% del ROI; in altre parole creando più valore per il cliente, misurato con una maggiore soddisfazione, l'azienda crea più valore per i suoi proprietari.

### **2.3 Il processo di pricing**

Con il termine “pricing”, si intende quel processo che, attraverso un sistema di regole e procedure, conduce alla determinazione e all'attuazione del prezzo di vendita<sup>111</sup>. Quest'ultimo viene definito da R. Schindler come la somma che l'acquirente, in un'operazione commerciale, è disposto a pagare in cambio di un prodotto o servizio<sup>112</sup>. Questa è la leva del marketing mix cui prestare maggiore attenzione, in quanto, impattando direttamente sulla redditività aziendale, richiede un'attenta analisi ed una solida gestione professionale.

Data l'importanza della variabile prezzo, ai fini di ottimizzare la performance aziendale è necessario che le imprese abbiano adeguate competenze economiche a

---

<sup>110</sup> LOVELOCK C., WIRTZ J., (a cura di IACOVONE L.), *Marketing dei servizi: risorse umane, tecnologie, strategie*, Pearson, 2007, p. 53.

<sup>111</sup> BRACCI E., VAGNONI E., *Sistemi di programmazione e controllo*, Maggioli Editore, 2011, p. 188.

<sup>112</sup> SCHINDLER R., *Pricing strategies: a marketing approach*, SAGE, 2012, p. 3.

riguardo e che, se opportuno, siano supportate da professionisti esperti di pricing. Per gestire i prezzi generalmente è richiesta la conoscenza multidisciplinare di materie specifiche quali ad esempio macroeconomia, microeconomia, marketing ed economia comportamentale. Negli ultimi anni i prezzi stanno penetrando nel pensiero gestionale, tuttavia, di frequente le aziende non sfruttano pienamente le potenzialità di questa leva, limitandosi all'applicazione di formule predefinite fondate su di una semplice logica contabile che consiste banalmente nell'aggiungere un margine sul costo. Vi sono inoltre imprenditori che, in modo del tutto irragionevole, si affidano all'istinto, perdendo così reddito aziendale<sup>113</sup>. Nonostante il prezzo sia un parametro la cui gestione offre interessanti opportunità, a volte lo si trascura o minimizza perché comprenderne il suo ruolo non è sempre facile. H. Simon e M. Fassnacht<sup>114</sup> riconducono le opportunità poc'anzi menzionate al fatto che:

- il prezzo è uno strumento noto per la sua rapida applicabilità;
- è l'unica leva di marketing che non richiede spese o investimenti da effettuare in anticipo;
- ha una forte influenza sul volume e sulla quota di mercato;
- gli effetti del pricing si manifestano velocemente dal lato della domanda;

---

<sup>113</sup> ZATTA D., *Le basi del pricing: strategie di prezzo per incrementare la redditività*, Hoepli, 2009.

<sup>114</sup> SIMON H., FASSNACHT M., *Price management: strategy, analysis, decision, implementation*, Springer, 2016, p. 5.

- razionalizzare e ridurre i costi sono obiettivi vitali per molte imprese.

Le difficoltà riscontrabili nel management dei prezzi, sempre secondo i due autori, sono:

- trasferire ed applicare le conoscenze teoriche ai problemi aziendali reali data l'astrattezza della materia e la resistenza che ancora molte imprese hanno verso i concetti accademici;
- individuare e comprendere i fattori e gli effetti multidimensionali ed interdipendenti che influenzano il prezzo;
- considerare le specifiche caratteristiche del settore in cui si opera;
- abbattere le c.d. barriere di attuazione (es. obiettivi sbagliati, ruoli e responsabilità poco chiari, controllo dei prezzi negligente, comunicazione fuorviante ecc.);
- tenere presenti gli effetti psicologici, alcuni dei quali sembrano minare le basi dell'economia classica.

Nel settore dei servizi, contraddistinto da intangibilità, sviluppare ed implementare strategie mirate all'ottimizzazione del prezzo è di fondamentale importanza in quanto esso è uno dei primi dati concreti che il cliente acquisisce. C'è un'alta probabilità che le imprese che si rivolgono alla società di revisione, a parità di condizioni tecniche, scelgano l'offerta più bassa.

Il processo di pricing ha avvio con la determinazione chiara ed inequivocabile degli obiettivi di prezzo che si vogliono perseguire. Nella pratica tale operazione è

tutt'altro che immediata in quanto non sempre si riesce ad esplicitare correttamente ciò che si vuole raggiungere e non sempre ci si focalizza su obiettivi concretamente realizzabili. La non corretta identificazione delle finalità che si vogliono conseguire può inficiare sulla corretta gestione del prezzo; è per questo motivo che è essenziale svolgere delle analisi preliminari aventi per oggetto, ad esempio, i punti di forza e di debolezza dell'impresa, la capacità produttiva che si è in grado di sostenere, i competitors, la domanda, il contesto in cui si opera ecc.

La letteratura comune<sup>115</sup> tende a suddividere gli obiettivi maggiormente diffusi in:

- obiettivi di redditività, quindi ottenimento di ricavi e profitti;
- obiettivi di volume, associati alla crescita della quota di mercato;
- obiettivi finanziari, mirati all'acquisizione di una maggiore liquidità ed affidabilità creditizia;
- obiettivi di potenza, per il conseguimento della leadership del mercato;
- obiettivi sociali, finalizzati alla soddisfazione dei dipendenti, alla creazione/mantenimento dei posti di lavoro, realizzazione di scopi sociali<sup>116</sup>.

---

<sup>115</sup> Cfr. ad esempio WINER R.S. (a cura di RE P., MOSCA F.), *Marketing management*, Apogeo, 2005, p. 336 e GIACOMAZZI F., *Price management: determinazione dei prezzi dei beni e dei servizi*, IlSole24Ore, 2017, p. 63.

<sup>116</sup> Si pensi a tutti quei beni e/o servizi offerti a prezzi non remunerativi con lo scopo di renderli accessibili a chi altrimenti non sarebbe in grado di permetterseli; ne è un esempio il servizio idrico che, considerato come un bene essenziale, viene erogato con la logica "full recovery costs".

Generalmente molte aziende, tra cui le società di revisione, tendono a perseguire diversi obiettivi contemporaneamente. Le “Big 4”, in quanto più strutturate, hanno al loro interno un apposito ufficio che ha il compito di monitorare la scadenza dei contratti di servizio presso i potenziali clienti più interessanti, sia dal punto di vista economico che sociale, in modo da poter proporre loro delle offerte. Questo mostra come l’obiettivo cui mirano non è solo la realizzazione di profitti ma anche l’acquisizione di clientela strategica per il brand.

Individuati gli obiettivi, vengono sviluppate le strategie di pricing tramite l’analisi delle variabili economiche e psicologiche che influenzano il prezzo. Gli esperti di marketing sono soliti individuare nei costi, nella concorrenza e nella domanda (espressa in termini di customer value) i tre principali elementi su cui fondare le decisioni di prezzo.

### *2.3.1 Prezzi basati sui costi*

Al fine di impostare un prezzo ottimale, è essenziale avere un’approfondita conoscenza di quali e quanti costi impattano sull’attività svolta. Errori comuni sono la sottovalutazione di tale fattore o, all’opposto, la sua assunzione ad unica determinante del prezzo. Prendendo come parametro di riferimento la variabilità rispetto alla quantità di beni/servizi prodotti, i costi possono generalmente essere suddivisi in costi fissi e costi variabili. I primi, anche detti “costi di struttura”, non variano al variare della produzione o del numero di servizi erogati come, di contro,

accade per i costi variabili. Nelle società di revisione, come per la maggior parte delle imprese di servizi, i costi fissi sono superiori rispetto a quelli variabili i quali, in linea di massima, sono riconducibili alle spese sostenute per le trasferte degli auditors (es. trasferimenti, vitto, alloggio ecc.) non essendoci ulteriori costi variabili specifici.

Al fine di ottenere informazioni ragionevolmente accurate sui costi che le imprese sostengono per erogare il servizio ed offrirlo nel mercato, l'Activity Based Cost system (ABC) appare essere un valido strumento di gestione che, se ben implementato, aiuta ad individuare concretamente la profittabilità dei servizi erogati, dei segmenti di mercato in cui si opera e dei propri clienti<sup>117</sup>. Questo metodo di imputazione e calcolo dei costi risulta innovativo rispetto le precedenti procedure utilizzate in quanto, adotta un'ottica non più legata ai soli risultati della produzione, ma anche alle attività necessarie per la realizzazione e distribuzione dei servizi stessi.

Definiti e classificati i costi, è essenziale determinare il giusto prezzo, quello più congruo alla propria realtà operativa. Esistono infatti vari livelli di prezzo in base al grado di copertura dei costi: il prezzo base permette di recuperare solo i costi variabili, il prezzo tecnico porta al pareggio in quanto vengono coperti sia i costi variabili che i costi fissi ed infine il prezzo target consente di recuperare i costi e di

---

<sup>117</sup> Per ulteriori approfondimenti cfr. MUCELLI A., MORETTI P., *L'analisi della gestione aziendale*, Sistemi Editoriali, 2011.

ottenere una marginalità (mark-up)<sup>118</sup>. Un modello utile per delineare il prezzo, tenendo conto del rapporto tra costi, ricavi e volumi di vendita, è la “Break-Even Analysis” che permette di individuare la quantità di produzione e di vendita in corrispondenza della quale si realizza l’uguaglianza tra costi totali e ricavi totali<sup>119</sup>. La formula di riferimento è la seguente:

$$q^* = \frac{cf}{p - cvu}$$

$p$  = prezzo

$q$  = quantità di vendita attese

$cv_u$  = costo variabile unitario

$cf$  = costi fissi

$p * q$  = fatturato totale

$(p - cv_u)$  = MARGINE DI CONTRIBUZIONE UNITARIO (*adatto per aziende monoprodotto*)

Per aziende multi-prodotto la formulazione più adatta è la seguente:

$$p * q = \frac{Cf}{\frac{(p - cvu)}{p}}$$

dove  $\frac{(p - cvu)}{p}$  = MARGINE DI CONTRIBUZIONE PERCENTUALE.

---

<sup>118</sup> GREGORI G.L., PERNA A., *BtoB Marketing: il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, 2019, p. 211.

<sup>119</sup> LIZZA P., *Controllo di gestione e performance aziendale*, Giuffrè Editore, 2007, pp. 281 e ss.



La Break-Even Analysis<sup>120</sup>, oltre a garantire una puntuale e chiara mappatura dei costi, ha l'ulteriore vantaggio di poter definire il punto di equilibrio sia a livello di fatturato che di quantità: questo permette di gestire meglio la produzione e di conseguenza le scorte di magazzino, ambito in cui spesso a livello aziendale vi è confusione. Tuttavia, tale tipo di analisi oltre ai vantaggi visti presenta dei limiti:

- rischia di generare ragionamenti incompleti o errati in quanto non tiene conto della correlazione tra prezzo e domanda;
- non sempre vi è una netta distinzione tra costi fissi e costi variabili;
- l'assunto base è che la quantità prodotta sia uguale a quella venduta;
- non prendendo in considerazione i flussi di cassa ciò che ne viene fuori è un'analisi essenzialmente statica.

### 2.3.2 Prezzi basati sulla concorrenza

La concorrenza, nel processo di pricing, costituisce un fattore esterno che impatta sulle decisioni da prendere. Monitorare i competitors, come sottolineano H. Simon e M. Fassnacht<sup>121</sup>, richiede tempo e risorse finanziarie ma è un'attività essenziale per ottenere informazioni solide al fine di poter prevenire reazioni in termini di

---

<sup>120</sup> COZZI G., FERRERO G., *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli Editore, 2004, p. 334.

<sup>121</sup> SIMON H., FASSNACHT M., *Price management: strategy, analysis, decision, implementation*, Springer, 2016, p. 59.

elasticità dei prezzi e del volume di vendite.

Qualora la competizione si basi sulla variabile prezzo si assiste al cosiddetto fenomeno della “guerra dei prezzi”<sup>122</sup> per cui, al variare del prezzo da parte di un’impresa, vi è un’immediata risposta da parte della concorrenza. Questo meccanismo può essere molto pericoloso: se si adeguano i prezzi troppo a ribasso o a rialzo, se si applicano scontistiche eccessive o in generale si dà un prezzo al bene/servizio offerto non congruo, solo per seguire l’andamento degli altri operatori di mercato, il rischio è di ottenere margini di contribuzione negativi. In tale contesto competitivo, infatti, per capire quanto in là potersi spingere con le strategie di pricing, mantenendo una marginalità positiva, va tenuto conto non solo dei livelli di prezzo adottati dai competitors, ma anche della loro funzione di costo, con particolare attenzione ai costi variabili poiché spesso equivalgono al prezzo minimo di vendita.

Come riportato dalla letteratura<sup>123</sup>, alcune azioni necessarie da intraprendere per studiare la concorrenza nella pratica possono essere:

1. individuare i competitors attuali e potenziali, tenendo conto della struttura di mercato in cui operano e del grado di omogeneità dei prodotti/servizi che

---

<sup>122</sup> Per approfondimenti cfr. KOTLER P., KELLER K., *Marketing management*, Pearson 2007, p. 555.

<sup>123</sup> Cfr. ad esempio CARDINALI S., GREGORI G.L., TEMPERINI V., *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli Editore, 2013, p. 315 e BERGEN M., PETERAF M.A., (2002), *Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach.*, *Manage. Decis. Econ.*, 23: 157-169.

offrono rispetto l'impresa che sta svolgendo l'indagine. È importante compiere anche un'analisi di "competitive intelligence" con la quale acquisire una panoramica delle aziende che possono essere considerate concorrenti dirette e/o indirette (comprese quindi tutte quelle imprese che commercializzano prodotti sostitutivi);

2. capire la rilevanza sul mercato dei competitors individuati, cioè verificare se si ha a che fare con un concorrente che si può provare a battere oppure no;
3. individuare le loro peculiarità tecniche ed economiche come ad esempio: il livello dei prezzi, la tecnologia utilizzata, l'organizzazione alle vendite, i prodotti/servizi offerti, la quota di mercato, l'andamento economico, eventuali progetti in fase di sviluppo ecc. L'acquisizione di queste informazioni potrebbe essere complessa in quanto nella maggior parte dei casi trattasi di dati interni inaccessibili o caratteristici di quella specifica impresa e quindi impossibili da confrontare;
4. anticipare possibili reazioni dei concorrenti simulando gli scenari che potrebbero crearsi per effetto delle azioni messe in atto dai competitors in risposta alle strategie applicate.

Il pricing sulla concorrenza è di difficile applicazione per le piccole imprese, che si trovano a competere con grandi aziende, perché le prime difficilmente riusciranno ad offrire un servizio a prezzi competitivi rispetto alle seconde. Nel mondo della revisione, ad esempio, vi sono tante piccole imprese che offrono il servizio di audit

ma la maggior parte degli incarichi sono in mano alle “Big 4” le quali, proprio perché maggiormente strutturate, riescono ad abbattere costi potendo così applicare strategie di prezzi vincenti e spesso non competitivi. Va inoltre sottolineato che data la natura eterogenea dei servizi, stabilire i prezzi sulla base dei competitors, è un approccio difficile da adottare quando si forniscono servizi altamente personalizzabili. Le società di audit, lavorando in realtà frequentemente diverse tra loro, offrono approcci differenti a seconda del contesto in cui si trovano fornendo così un servizio fatto su misura. Va però evidenziato che, per quanto personalizzato sia il servizio prestato dagli auditors, il metodo di lavoro, i controlli da effettuare e l’output che ne segue possono essere considerati standardizzabili. Nella pratica, capito quali e quanti controlli eseguire a seconda del contesto in cui ci si trova, l’obiettivo finale è sempre quello di redigere e rilasciare la relazione dei revisori, e per farlo vi sono delle verifiche basilari che vengono regolarmente effettuate come ad esempio: la circolarizzazione di banche, clienti e fornitori, o ancora il controllo di magazzino, l’analisi di crediti e debiti rilevanti e così via. Nelle società di revisione, il fattore concorrenza nella scelta delle strategie di pricing è molto rilevante tanto che, vi è un ampio dibattito che coinvolge i giornalisti investigativi e gli operatori più attenti sul mercato sugli atteggiamenti anti-trust posti in essere soprattutto dalle Big 4, che pur di ottenere l’incarico, si sospetta giochino a ribasso,

usando criteri di determinazione dei prezzi poco chiari e trasparenti andando così contro le regole di giusto mercato<sup>124</sup>.

### 2.3.3 Prezzi basati sulla domanda

Per poter gestire correttamente la fase di pricing di un bene o di un servizio è opportuno analizzare la domanda, ossia acquisire informazioni sui clienti in merito alle motivazioni che li spinge all'acquisto, con particolare riferimento alla loro disponibilità a pagare (c.d. *willingness to pay*), al valore da essi percepito (c.d. *value to customer*) e alla relazione che associano tra prezzo e domanda. In altre parole, per comprendere quanto dovrebbe costare il bene o servizio che si intende sviluppare è bene impostare un prezzo target partendo dalla prospettiva dell'acquirente.

La disponibilità a pagare è strettamente legata alla creazione di valore per il cliente, la quale, può essere espressa dal rapporto benefici – sacrifici derivanti dall'acquisto di un bene o di un servizio. È interessante sottolineare che tali variabili non vanno valutate solo in senso prettamente monetario, infatti, nel considerare i benefici ottenuti, oltre ad un eventuale prezzo vantaggioso, vanno inclusi ulteriori fattori come l'utilità e la qualità fornita dal bene o servizio acquistato. Dal lato costi, va

---

<sup>124</sup> Oltre ai numerosi articoli riportati dai vari quotidiani economici come ad esempio il Sole24Ore, molti spunti vengono forniti da BROOKS R. nel suo libro "*Bean counters*" con il quale mette sotto accusa le Big Four di conflitti di interesse e guadagni facili, scavalcando così i principi di libero mercato.

tenuto conto anche dei cosiddetti costi opportunità rappresentati ad esempio dal tempo dedicato alla ricerca del bene, dalla difficoltà di effettuare la compravendita, dalla facilità o meno di effettuare il pagamento ecc. La chiave vincente per avere successo nelle vendite è far percepire al compratore gli elementi che distinguono e rendono superiore l'offerta di valore dell'impresa, tenendo conto delle loro aspettative. Tale nozione viene ricondotta al concetto di *customer value proposition*<sup>125</sup> su cui attualmente si fondano le strategie di marketing, sempre più rivolte alla figura del cliente.

Dato lo stretto legame tra le unità vendute ed il prezzo è bene studiare la domanda anche dal lato microeconomico attraverso la curva della domanda che rappresenta lo strumento concettuale che riflette tale relazione<sup>126</sup>. Molto brevemente, la quantità domandata si configura come la quantità che i compratori sarebbero disposti ad acquistare in un dato momento ad un dato livello di prezzo. La curva ha un'inclinazione negativa, cioè tendenzialmente, al crescere del prezzo la quantità acquistata diminuisce. Ciò che conta è l'esame dell'elasticità della curva, cioè la reattività della quantità domandata di un bene o di un servizio in seguito ad una variazione del prezzo. Nel contesto dei servizi, maggiore è la fiducia e la confidenza, più la curva tende ad essere anelastica: si pensi ad un servizio

---

<sup>125</sup> Per approfondimenti cfr. BUSACCA B., BERTOLI G., *Customer value: soddisfazione, fedeltà, valore*, Egea, 2012.

<sup>126</sup> Per ulteriori dettagli cfr. STAFFOLANI S., *Microeconomia-introduzione all'economia politica*, McGraw-Hill, 2011, cap. 4.

personalizzato che soddisfi in pieno il cliente, all'aumentare del prezzo, la quantità richiesta difficilmente si modificherà.

Per quanto riguarda la società di revisione è noto che lo studio del cliente è una fase essenziale non solo per poter determinare il prezzo ma anche per impostare l'incarico da svolgere. Tuttavia, va osservato che, la revisione contabile essendo principalmente gestita da quattro grandi società, si avvicina ad una forma di mercato oligopolistica che per definizione è caratterizzata dalla rigidità dei prezzi. Quando una delle Big 4 decide di modificare il prezzo è consapevole che anche le sue concorrenti potrebbero seguire la stessa strategia. Inoltre, sempre ipotizzando un mercato trasparente e concorrenziale dove i prezzi variano similmente tra le società di auditing, la domanda del servizio non subirà modifiche, specie nelle imprese dove la revisione contabile è imposta per legge.

La gestione dei prezzi nella realtà è più complessa ed incerta in quanto basarsi solo sulle variabili economiche sarebbe riduttivo. Come sottolineano H. Simon e M. Fassnacht<sup>127</sup>, nel meccanismo di stimolo del prezzo e risposta in termini di volume di vendite, entrano in gioco ulteriori variabili legate al comportamento dei clienti quali percezioni, emozioni, tolleranza al rischio, giudizio ed esperienze post acquisto. Questi elementi afferiscono alla sfera psicologica e recentemente, grazie

---

<sup>127</sup> BAYLE-TOURTOULOU A.S., BADOCC M., *The neuro-consumer: adapting marketing and communication strategies for the subconscious, instinctive and irrational consumer's brain*, Routledge, 2020, cap. 18.

alla neuroscienza, vengono sempre più inglobati nei modelli economici al fine di avere un approccio armonico tra i due settori ottenendo così strategie sempre più complete.

A conclusione della discussione finora svolta sullo sviluppo dei prezzi e per dare un indirizzo pratico ai soggetti interessati, si riportano alcune domande che C. Lovelock e J. Wirtz hanno elaborato al fine di indirizzare meglio le imprese nella fase di pricing<sup>128</sup>. Gli aspetti toccati dai due autori, anche se a primo avviso sembrano banali, nella realtà non sono poi così immediati e semplici da gestire e per questo è importante non trascurarli. In particolare, le tematiche da affrontare secondo i due autori sono:

- elaborare le analisi economiche e psicologiche svolte giungendo al prezzo da addebitare;
- stabilire la figura incaricata alla riscossione (es. intermediari, canali diretti ecc.);
- determinare modalità, luogo e tempistiche di pagamento;
- decidere il metodo comunicativo dei prezzi;
- individuare con chiarezza i responsabili e le figure addette alla gestione prezzi.

---

<sup>128</sup> LOVELOCK C., WIRTZ J., (a cura di IACOVONE L.), *Marketing dei servizi: risorse umane, tecnologie, strategie*, Pearson, 2007, p. 156.



# **CAPITOLO 3**

## **LEGISLAZIONE, LETTERATURA E PRASSI SUI COMPENSI DI REVISIONE**

### **3.1 Panoramica legislativa e principali eventi**

A seguito dei vari scandali finanziari che, a partire dal nuovo millennio, hanno colpito il mercato non solo italiano ma anche estero, si è assistito ad un rafforzamento degli strumenti a tutela della globalità degli stakeholders. Al fine di fronteggiare le debolezze emerse a livello di corporate governance, i legislatori dei vari paesi hanno introdotto una serie di norme volte a disciplinare sia i principali processi aziendali sia la fase di redazione del bilancio. Sono stati potenziati i sistemi di controllo interni ed esterni con particolare attenzione ai comitati di revisione interna e sono stati incrementati gli obblighi e le responsabilità in capo ai revisori contabili. In risposta alla promulgazione delle nuove regolamentazioni di auditing, le quali richiedono ai revisori lavoro addizionale per concludere l'incarico, i compensi di revisione hanno subito un tendenziale incremento.

Facendo riferimento al contesto europeo, una prima grande riforma in tema di revisione contabile si ha con l'emanazione della Direttiva 2006/43/CE, in coerenza con lo studio oggetto del presente lavoro, è interessante analizzare il testo della Direttiva nelle parti in cui vi sono riferimenti sui compensi.

Andando in ordine nel “considerando” n. 11 si legge: “...anche il livello dei corrispettivi ricevuti dall’ente sottoposto alla revisione contabile e/o la struttura di tali corrispettivi possono costituire un rischio per l’indipendenza di un revisore legale o di un’impresa di revisione legale...”. Il rischio preso in considerazione dalla Direttiva, data la sua rilevanza, è tuttora oggetto di discussione da parte degli esperti in materia. Proseguendo, l’art. 25 “Corrispettivi per la revisione” stabilisce che “Gli stati membri assicurano che vengano regole adeguate che prevedano che i corrispettivi per la revisione legale dei conti: a) non siano influenzati né determinati dalla prestazione di servizi aggiuntivi all’ente sottoposto alla revisione contabile; b) non siano subordinati ad alcuna condizione.” Altro tema rilevante emerge dall’art. 29 “Sistemi di controllo della qualità” il quale, alla lettera f) afferma che il controllo della qualità si basa, tra le altre cose, su una verifica dei corrispettivi percepiti. Molti ricercatori e professionisti stanno studiando il binomio qualità-compensi, cercando di comprendere se e come i corrispettivi possano influire sulla qualità del servizio reso. Ancora, all’interno della Direttiva, proprio per ridurre eventuali rischi che possano compromettere l’indipendenza ma anche per garantire un servizio di elevata qualità, è prevista un’apposita informativa<sup>129</sup> da inserire in nota integrativa sui compensi di competenza per la revisione contabile e per i servizi diversi dalla revisione. In ultimo, l’art. 40 “Relazione di trasparenza” richiede ai

---

<sup>129</sup> Cfr. Cfr. Direttiva n. 2006/43/CE, considerando n. 33.

revisori o società di revisione di pubblicare nel loro sito web le informazioni finanziarie sull'importanza dell'impresa di revisione, quali il fatturato totale suddiviso tra corrispettivi per la revisione legale dei conti e corrispettivi per altri servizi come quelli di verifica e di consulenza.

Nell'aprile 2014 il Parlamento europeo e il Consiglio dell'Unione Europea approvano la riforma della revisione legale dei bilanci di esercizio e consolidati (c.d. "Riforma Europea") attraverso l'adozione di due atti:

- Direttiva n. 2014/56/UE, che aggiorna e modifica la precedente Direttiva n. 2006/43/CE sopra brevemente analizzata;
- Regolamento UE n. 2014/537, il quale sviluppa ulteriormente le disposizioni speciali che disciplinano le revisioni legali dei conti degli EIP definite nella precedente Direttiva n. 2006/43/CE.

Questo ulteriore passo avanti nella legislazione in materia di revisione contabile, come spiegato nell'introduzione della nuova Direttiva<sup>130</sup>, è stato necessario al fine di armonizzare ulteriormente le norme a livello europeo così da consentire una maggiore trasparenza e prevedibilità degli obblighi che si applicano agli auditors ed incrementare la loro indipendenza ed obiettività nello svolgimento dei loro compiti. Ulteriori scopi perseguiti dalla nuova normativa sono riconducibili ad una

---

<sup>130</sup> Cfr. Direttiva n. 2014/56/UE, Considerando n. 1.

maggiore convergenza dei principi di revisione sulla base dei quali sono condotte le revisioni legali dei conti e ad una più elevata protezione degli investitori.

Particolare attenzione è stata rivolta agli Enti di Interesse Pubblico (EIP) infatti, data la loro rilevanza pubblica determinata dalla portata e dalla complessità delle attività svolte, sono state adottate misure tali da rafforzare la credibilità dei loro bilanci<sup>131</sup>. Mantenendo un focus sempre sulle norme connesse ai corrispettivi percepiti dai revisori contabili e svolgendo un'analisi comparativa con la precedente Direttiva si osserva che, all'interno del nuovo testo, le disposizioni sui corrispettivi restano invariate rispetto a quanto previsto in precedenza, tuttavia, è stato redatto un nuovo articolo, il 24 ter denominato "organizzazione del lavoro", il quale, al punto 4, prevede che "un revisore legale o un'impresa di revisione contabile mantiene un fascicolo relativo al cliente. Tale fascicolo contiene tra i vari dati i corrispettivi per la revisione legale dei conti e i corrispettivi per ulteriori servizi in ogni esercizio finanziario". Anche all'interno del Regolamento 537, viene ribadito che i compensi possono costituire un rischio per l'indipendenza del revisore, che il controllo qualità prevede anche il rispetto degli obblighi in materia dei corrispettivi, che i revisori dovrebbero comunicare tra i loro dati finanziari i ricavi ripartiti in corrispettivi per la revisione versati dagli EIP, da altri enti e per altri servizi e inoltre, all'art. 4 "corrispettivi per la revisione" oltre a segnalare che

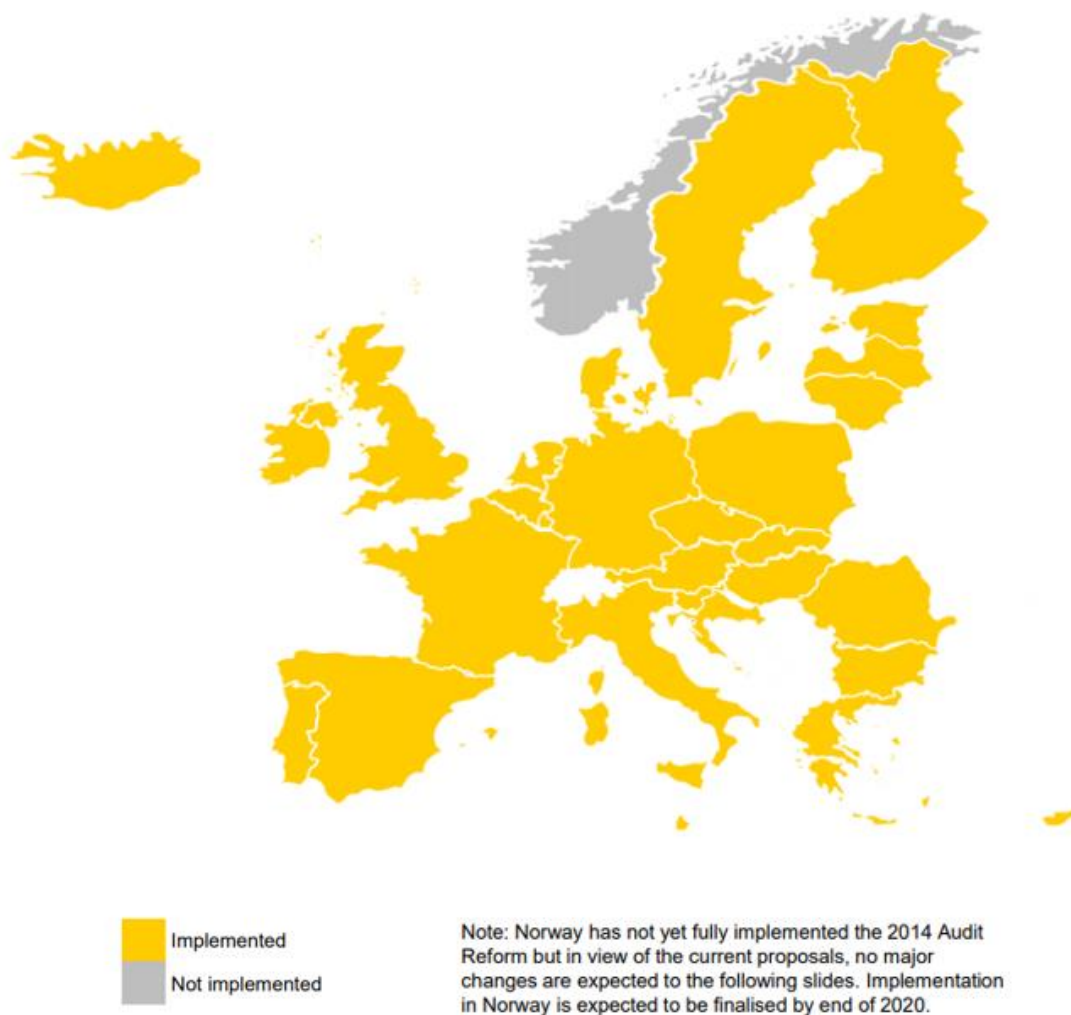
---

<sup>131</sup> Cfr. Direttiva n. 2014/56/UE, Considerando n. 2.

i corrispettivi non dipendono dai risultati, vengono disciplinati i compensi ricevuti per la prestazione di servizi diversi dalla revisione contabile.

Di seguito viene riportata la figura 5 rappresentante una mappa di 30 paesi europei, inclusi 27 stati membri dell'Unione Europea, Islanda, Norvegia e Regno Unito, aggiornata al 30 luglio 2020, in cui si possono osservare gli stati che hanno implementato o meno la Riforma Europea sulla revisione contabile emanata nell'anno 2014. La mappa è poi accompagnata dalla tabella n. 3 in cui è riportato un riepilogo delle norme con cui, alcuni Stati presi come esempio, hanno recepito la Direttiva 2014/56/UE ed il Regolamento 157/2014. Va sottolineato che tutti i paesi rappresentati in tabella, in materia di audit fee hanno recepito l'art. 25 "Corrispettivi per la revisione" della Direttiva aggiornata.

Figura 5: Attuazione della Direttiva e del Regolamento europeo del 2014 sulla revisione contabile in 30 paesi dell'Europa.



Fonte: [www.accountancyeurope.eu](http://www.accountancyeurope.eu)<sup>132</sup>

<sup>132</sup> Cfr. [https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/Audit-policy-implementation-state-of-play\\_July-2020-1-1.pdf](https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/Audit-policy-implementation-state-of-play_July-2020-1-1.pdf)

Tabella 3: Legislazione europea in materia di audit

<b>LEGISLAZIONE EUROPEA SULLA REVISIONE CONTABILE</b>			
<b>STATO</b>	<b>NORMATIVA DI RIFERIMENTO</b>	<b>ORGANIZZAZIONI PROFESSIONALI</b>	<b>AUDIT FEE</b>
<b>Italia</b>	- D.lgs. 135/2016 in aggiornamento del D.lgs. 39/2010	- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC)	Recepito l'art. 25 della Direttiva 2014/56/UE
<b>Francia</b>	- Ordonnance n. 2016-315 - Décret d'application n. 2016-1026 - Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes (2017)	- Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) - Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (CSOEC)	
<b>Germania</b>	- "Abschlussprüferaufsichtsgesetz" (APAReG) deals with the aspects of professional law and public oversight on statutory auditors and audit firms. - "Abschlussprüfungsreformgesetz" (AReG) deals with the other audit-related implementation aspects.	- Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) - Wirtschaftsprüferkammer (WPK)	
<b>Spagna</b>	- Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas	- Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE)	
<b>Belgio</b>	- 2016/11274 Loi portant dispositions diverses en matière d'Economie - 2017/10744 Arrêté royal portant nomination d'un membre du Comité du Collège de supervision des réviseurs d'entreprises - ecc.	- Institute of Registered Auditors (Instituut van de Bedrijfsrevisoren (IBR)) - Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE))	
<b>Ungheria</b>	- Act C of 2000 on Accounting - Act CXX of 2001 on the Capital Market - Act LXXV of 2007 on the Chamber of Hungarian Auditors, the Activities of Auditors, and on the Public Oversight of Auditors.	- Magyar Könyvvizsgáló Kamara (MKVK)	

Segue...

...Segue

<b>Grecia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Law 3148/2003 introducing the public oversight over the profession and governing the establishment and function of the Accounting and Auditing Oversight Board (ELTE).</li> <li>- Law 3693/2008 is incorporating the 8th Directive into Greek National Law and was enacted upon its publication on the Government's Gazette</li> <li>- Presidential Decree 226/1992 governing the establishment and function of the Body of Certified Public Accountants in Greece (SOEL)</li> <li>- Corporate law 2190/1920 governing limited liability companies (Anonimes Eteries).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Silogos Egekrimenou Logiston Elegton Ellados (SELE)</li> <li>- Soma Orkoton Elegton Logiston (SOEL)</li> </ul>	Recepito l'art. 25 della Direttiva 2014/56/UE
<b>Svezia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The Auditors Act</li> <li>- Companies Act</li> <li>- The Annual Accounts Act</li> </ul>	- FAR	
<b>Danimarca</b>	- The Company Accounts Act The Act governing state authorized public accountants and registered accountants	- Foreningen af Statsautoriserede Revisorer (FSR)	
<b>Austria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BGBL 10/2010</li> <li>- BGBL 70/2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kammer der Wirtschaftstrehänder (KWT)</li> <li>- Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer (IWP)</li> </ul>	

Fonte: Elaborazione propria, dati provenienti dall'European Contact Group, 8th Company Law Directive<sup>133</sup>.

Volgendo l'attenzione al contesto italiano, è bene ricordare che anche la CONSOB, l'autorità rivolta alla tutela degli investitori, all'efficienza, alla trasparenza e allo sviluppo del mercato mobiliare italiano, prevede all'interno del Regolamento

<sup>133</sup> Cfr. sito "<https://8cld.eu/Pages/Index.aspx>"



Emittenti, la pubblicità dei corrispettivi percepiti dai revisori contabili. L'art. 149 duodecies infatti recita:

“1. In allegato al bilancio d'esercizio della società che ha conferito l'incarico di revisione viene presentato un prospetto contenente i corrispettivi di competenza dell'esercizio, a fronte dei servizi forniti alla società dai seguenti soggetti:

- a) dalla società di revisione, per la prestazione di servizi di revisione;
- b) dalla società di revisione, per la prestazione di servizi diversi dalla revisione, suddivisi tra servizi di verifica finalizzati all'emissione di un'attestazione e altri servizi, distinti per tipologia;
- c) dalle entità appartenenti alla rete della società di revisione, per la prestazione di servizi, suddivisi per tipologia.

2. Per le società tenute alla redazione del bilancio consolidato, il prospetto di cui al comma 1 è elaborato anche con riferimento ai servizi forniti dalla società di revisione della capogruppo e dalle entità appartenenti alla sua rete alle società controllate”.

Vanno anche richiamati i paragrafi 10 ed 11 dell'art. 12 “indipendenza ed obiettività” del D.lgs. 135/2016 nei quali si legge:

“Il corrispettivo per l'incarico di revisione legale è determinato in modo da garantire la qualità e l'affidabilità dei lavori. A tale fine i soggetti incaricati della revisione legale determinano le risorse professionali e le ore da impiegare nell'incarico avendo riguardo:

- a) alla dimensione, composizione e rischiosità delle più significative grandezze patrimoniali, economiche e finanziarie del bilancio della società che conferisce l'incarico, nonché ai profili di rischio connessi al processo di consolidamento dei dati relativi alle società del gruppo;
- b) alla preparazione tecnica e all'esperienza che il lavoro di revisione richiede;
- c) alla necessità di assicurare, oltre all'esecuzione materiale delle verifiche, un'adeguata attività di supervisione e di indirizzo, nel rispetto dei principi di cui all'articolo 11”.

“La misura della retribuzione dei dipendenti delle società di revisione legale che partecipano allo svolgimento delle attività di revisione legale non può essere in alcun modo determinata dall'esito delle revisioni da essi compiute”.

Tuttavia, va notato che, seppur sia a livello comunitario che nazionale esistono vari riferimenti normativi in materia di audit fee, mancano delle disposizioni specifiche che prevedano, e di conseguenza, disciplinino dei criteri da usare per determinare i compensi ricevuti dai revisori, lasciando dunque loro discrezionalità in merito.

### **3.2 Stato dell'arte della letteratura sui compensi di revisione**

Gli studi effettuati sul mercato della revisione sono cresciuti in modo significativo negli ultimi anni e una delle questioni centrali su cui i ricercatori hanno posto la loro attenzione riguarda l'individuazione e l'analisi dei fattori che influenzano i compensi richiesti dagli auditors a fronte del servizio reso.

Uno dei lavori più importanti e pionieristici in materia è attribuibile a Dan A. Simunic che, nel 1980, nel suo elaborato “The pricing of audit services: theory and evidence”, sviluppò il primo modello di regressione con l’obiettivo specifico di testare quali determinanti concorrono alla formazione della tariffa di revisione. L’indagine di D. Simunic, seppur svolta su un campione di dati estratto dal mercato americano, può essere considerata il punto di partenza della quasi totalità delle successive ricerche condotte da autori di tutto il mondo sulla tematica dei compensi di revisione<sup>134</sup>. Nel tempo, alcuni ricercatori hanno cercato di comprendere più in dettaglio le determinanti proposte da D. Simunic, mentre altri hanno ampliato il suo modello proposto nel 1980, inserendo ulteriori possibili variabili influenti sui compensi. Nonostante siano passati più di quaranta anni dai risultati ottenuti da D. Simunic e gli scenari economici-sociali-geopolitici siano cambiati, le conclusioni a cui arrivano le più recenti ricerche svolte, oltre a fornire nuovi spunti di riflessione, continuano a dare conferma degli studi effettuati dall’autore.

Va sottolineato che, una parte considerevole della letteratura in merito alle determinanti dei compensi degli auditor si sviluppa in paesi economicamente e socialmente sviluppati come Stati Uniti, Gran Bretagna, Australia, Canada, Nuova Zelanda e Irlanda, i quali hanno una struttura di mercato simile. Successivamente

---

<sup>134</sup> Per approfondimenti sulla letteratura esistente a livello internazionale sulle determinanti dei compensi cfr. COBBIN P.E. (2002), *International dimensions of the audit fee determinants literature*, *International Journal of Auditing*, 6: 53-77.

sono stati intraprese ricerche basate su dati appartenenti anche a mercati diversi da quelli anglosassoni, espandendo così la letteratura con indagini provenienti ad esempio da Singapore, Cina, Bangladesh, Malesia, Hong Kong, Giappone, Corea, Sud Africa, Emirati Arabi, Kuwait, India, Pakistan, ovvero da paesi con economie emergenti<sup>135</sup>. Sul fronte dell'Europa continentale, la documentazione in essere sulla tematica dei compensi percepiti dagli auditor non è ampiamente diffusa a causa della difficoltà di reperire dati da poter analizzare. Generalmente, per facilitare la raccolta delle informazioni, vengono esaminate imprese quotate nel mercato borsistico il quale, tuttavia, in Europa, è relativamente meno sviluppato e strutturato.

Tra i lavori svolti nel contesto europeo sono da menzionare ad esempio: l'indagine condotta in Belgio sull'audit pricing distinguendo tra Big 4 e non Big 4 di Tom V. Caneghem<sup>136</sup>, uno studio spagnolo sulle differenze di prezzo tra revisione obbligatoria e volontaria di J.L. Gandia e D. Huguet<sup>137</sup> e la ricerca dei fattori che influenzano i compensi di revisione in Francia di N. Gonthier-Besacier e A. Schatt<sup>138</sup>. In particolare, nel contesto italiano, troviamo l'esame svolto sui

---

<sup>135</sup> NASER K., HASSAN Y.M. (2016), *Factors influencing external audit fees of companies listed on Dubai Financial Market.*, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 9 No. 3, p. 347.

<sup>136</sup> VAN CANEGHEM T. (2010), *Audit pricing and the Big 4 fee premium: evidence from Belgium*, Managerial Auditing Journal, Vol. 25 No.2, pp. 122-139.

<sup>137</sup> GANDIA J.L. e HUGUET D. (2018), *Differences in audit pricing between voluntary and mandatory audits*, Academia Revista Latinoamericana de Administracion, Vol. 31 No. 2, pp. 336-359.

<sup>138</sup> GONTHIER-BESACIER N., SCHATTA A. (2007), *Determinants of audit fees for French quoted firms*, Managerial Auditing Journal, Vol. 22 No. 2, pp. 139-160.

corrispettivi spettanti ai revisori di Mara Cameran<sup>139</sup>, lo studio sull'impatto dell'information technology sulla qualità e sui compensi di revisione di T. Mazza e S. Azzalli<sup>140</sup>, l'indagine riferita all'associazione tra rotazione delle società di revisione e maggiori costi di auditing di S. Corbella, C. Florio, G. Gotti e S. Mastrolia<sup>141</sup> e infine si ricorda l'analisi svolta nell'industria bancaria sul legame tra l'adozione degli IAS/IFRS e il compenso dei revisori di M. Cameran e P. Perotti<sup>142</sup>. È interessante sottolineare che in Italia, al momento della stesura del presente lavoro, gli studi pubblicati su questo argomento sono riconducibili principalmente a questi sopra citati non avendo notizia di ulteriore letteratura esistente.

Di seguito, verrà svolta una disamina delle principali determinanti dei compensi spettanti ai revisori così come individuate dagli studi finora prodotti, quali:

- 1) Dimensione del cliente;
- 2) Complessità del cliente;
- 3) Rischiosità del cliente;
- 4) Tipo di settore;
- 5) Ubicazione dell'impresa cliente o della società di revisione;

---

<sup>139</sup> CAMERAN M. (2005), *Audit fees and the large auditor premium in the Italian Market*, International Journal of Auditing, 9: 129-146.

<sup>140</sup> MAZZA T. e AZZALLI S., *Information technology controls quality and audit fees: evidence from Italy*, Journal of Accounting, Audit and Finance, 2018; 33:123-146.

<sup>141</sup> CORBELLA S., FLORIO C, GOTTI G., MASTROLIA A., *Audit firm rotation, audit fees and audit quality: the experience of Italian public companies*, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, Vol. 25, 2015, pp. 46-66.

<sup>142</sup> CAMERAN M., PEROTTI P. (2014), *Audit fees and IAS/IFRS Adoption: Evidence from the banking industry*, International Journal of Auditing, 18: 155-169.

- 6) Revisione volontaria o obbligatoria;
- 7) Qualità della revisione;
- 8) Soddisfazione del cliente;
- 9) Fedeltà del cliente;
- 10) Fusioni delle società di revisione;
- 11) Dimensione dell'auditor: Big 4 - non Big 4;
- 12) Specializzazione degli auditors;
- 13) Promulgazione di nuove leggi/regolamenti.

Come si può osservare alcune delle determinanti che influenzano i compensi di revisione riguardano le caratteristiche intrinseche dell'impresa cliente, mentre altre riguardano fattori esogeni ad essa.

### *3.2.1 Dimensione del cliente*

Dall'esame della letteratura esistente in materia di compensi, emerge che la variabile "size", intesa come "dimensione del cliente" è la principale variabile tradizionale utilizzata nei vari modelli di regressione, già a partire da quello impostato da D. Simunic<sup>143</sup>, essendo stata rilevata una robusta relazione positiva tra tale fattore e l'entità dei compensi degli auditors. Le evidenze degli studi effettuati

---

<sup>143</sup> La variabile "size" proprio perché presente già nel modello di SIMUNIC D., *The pricing of audit services: theory and evidence*, Journal of Accounting Research 18, no. 1 (1980) viene anche definita come "determinante tradizionale".

mostrano che le grandi aziende, al contrario di quelle piccole, tendono a pagare un compenso più alto ai revisori esterni<sup>144</sup>. Come affermano N.G. Besacier e A. Schatt nella loro ricerca<sup>145</sup>, tale risultato è piuttosto intuitivo per varie ragioni. In primis gli onorari dei revisori sono pagati in base al tempo impiegato per completare l'incarico di revisione ed è plausibile pensare che in società più grandi le ore spese dal team di audit siano maggiori rispetto alle ore dedicate per incarichi più piccoli. Inoltre, continuano K. Naser e Y.M. Hassan, le aziende di grandi dimensioni generalmente hanno pubblica visibilità rispetto alle piccole imprese, ciò può far sì che esistano maggiori costi di agenzia tra il management e gli stakeholders. Tali costi tendenzialmente vengono ridotti pubblicando non solo le informazioni finanziarie ma anche quelle non finanziarie.

I due autori sopra citati, evidenziano come tra le ragioni che legano la grandezza dell'impresa e i compensi dei revisori ci siano anche l'elevato numero di transazioni effettuate (sia in termini numerici che di valore) e le maggiori risorse a disposizione per poter reclutare società di revisione più prestigiose.

---

<sup>144</sup> NASER N., HASSAN Y.M. (2016), *Factors influencing external audit fees of companies listed on Dubai Financial Market.*, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 9 No. 3, p. 348.

<sup>145</sup> GONTHIER-BESACIER N., SCHATT A. (2007), *Determinants of audit fees for French quoted firms*, Managerial Auditing Journal, Vol. 22 No. 2, p. 143.

Tuttavia, alcuni autori come M. Al-Harshani<sup>146</sup> o M. Cameran<sup>147</sup>, suggeriscono che la relazione tra compensi dei revisori e grandezza del cliente è improbabile che sia del tutto lineare in quanto potrebbero verificarsi le cosiddette “economie di scala”. I clienti molto grandi, dunque, rappresentano un’opportunità per le società di revisione di ridurre la quantità di lavoro svolto abbassando i prezzi richiesti, pur mantenendo alta la qualità del servizio fornito.

Nella prassi, i ricercatori generalmente misurano la variabile “size” attraverso il totale attivo, anche se alcuni autori utilizzano la capitalizzazione del mercato.

### *3.2.2 Complessità del cliente*

È ragionevole pensare che più un cliente sia complesso più l’incarico dei revisori richieda maggiore sforzo e di conseguenza maggior lavoro. Anche la variabile “complexity” ovvero “complessità”, così come la grandezza dell’impresa sopra analizzata, può essere definita una delle determinanti tradizionali più rilevanti nella definizione dei compensi di revisione tra quelle introdotte da D. Simunic. La correlazione positiva tra la variabile in parola e i compensi è comprensibile in quanto gli auditors hanno maggiore probabilità di essere esposti a responsabilità; pertanto, sarà necessario svolgere controlli in dettaglio attraverso

---

<sup>146</sup> AL-HARSHANI M.O. (2008), *The pricing of audit services: evidence from Kuwait*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23 No. 7. p. 687.

<sup>147</sup> CAMERAN M. (2005), *Audit fees and the large auditor premium in the Italian Market*, *International Journal of Auditing*, p. 132.



un'organizzazione più strutturata ma anche curare con particolare attenzione le fasi preliminari, quali, ad esempio, la pianificazione.<sup>148</sup>

Gli autori K. Naser e Y.M. Hassan, contrariamente a quanto riportano studi simili sull'argomento, osservano invece una correlazione significativa ma negativa tra complessità del cliente e compensi percepiti dagli auditors. Ciò può essere spiegato dal fatto che società complesse hanno maggiori probabilità di avere un sistema di contabilità avanzato ed un team di revisione interna qualificato che agevolino l'attività dei revisori esterni riducendo il loro carico di lavoro e di conseguenza i compensi da loro richiesti. Inoltre, i revisori esterni, quando prestano il loro servizio ad imprese particolarmente complesse, riescono a beneficiare delle economie di scala. Tali risultati sono osservati anche dagli autori I. Gerrard, K. Houghton e D. Woodliff.

Da quanto si evince dalla letteratura, una quantificazione concreta del fattore "complessità" risulta particolarmente complicata in quanto vi sono varie dimensioni da poter utilizzare. I ricercatori, in genere, tendono ad avvalersi del numero di filiali, anche se, vari studiosi ricorrono altresì all'entità dei profitti, al numero di controllate, al numero dei prodotti, al numero di segmenti di mercato cui appartiene

---

<sup>148</sup> AL-HARSHANI M.O. (2008), *The pricing of audit services: evidence from Kuwait*, Managerial Auditing Journal, Vol. 23 No. 7, pp. 685-696.

CAMERAN M. (2005), *Audit fees and the large auditor premium in the Italian Market*, International Journal of Auditing, 9: 129 - 146.

GERRARD I., HOUGHTON K., WOODLIFF D. (1994) *Audit fees: the effects of auditee, auditor and industry differences*, Managerial Auditing Journal, Vol. 9 No. 7, pp. 3-11.

et. al.

il cliente, alla composizione dell'organizzazione aziendale e alle attività svolte in paesi esteri.

### *3.2.3 Rischiosità del cliente*

Il fattore “rischiosità” è un'ulteriore determinante tradizionale, introdotta da D. Simunic, per la quale è stato mostrato empiricamente la presenza di un forte legame positivo con i compensi di revisione, vale a dire che all'aumentare del rischio aumenta anche il compenso richiesto per l'incarico.

Il concetto di rischio è stato più volte trattato in letteratura, tuttavia, come sottolineano C. Jubb, K. Houghton e S. Butterworth<sup>149</sup> nel loro elaborato riguardante lo studio di tale variabile, ogni ricercatore lo ha fatto con definizioni e misurazioni diverse. In linea generale, vanno distinti due tipi di rischio: il rischio di impresa ed il rischio di revisione. Il primo, detto anche “business risk”, è il rischio legato all'attività del cliente, mentre il secondo, definito “audit risk”, è il rischio in cui incorre il revisore di esprimere un giudizio inappropriato. Per una corretta analisi queste due variabili andrebbero esaminate contemporaneamente in quanto fortemente legate tra loro, poiché all'aumentare del rischio di impresa aumenta il rischio di revisione e viceversa, dunque, entrambe hanno un forte impatto nello svolgimento dell'incarico degli auditors. Occorre evidenziare che spesso gli studi

---

<sup>149</sup> JUBB C.A., HOUGHTON K.A., BUTTERWORTH S. (1996), *Audit fee determinants: the plural nature of risk*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 11 No. 3, pp. 25-40.

in materia generano confusione, infatti, alcuni autori hanno trattato il rischio di impresa misurandolo come rischio di revisione e viceversa, altri invece non hanno specificato la natura del rischio affrontato. Lo stesso D. Simunic, pur riconoscendo l'esistenza dei due rischi non afferma la necessità teorica ed empirica di distinguerli. Determinare il rischio di impresa ed il rischio di revisione non è semplice, nel tempo si sono utilizzati molti fattori ma quello principalmente riconducibile al rischio di impresa è l'indice di indebitamento, ovvero il leverage inteso come rapporto tra totale debito e totale attivo<sup>150</sup>, mentre le misure generalmente usate come proxy del rischio di audit sono liquidità, solvibilità e profittabilità del cliente<sup>151</sup>.

Ai fini di una completa disamina della letteratura sul fattore rischio inteso come una delle determinanti dei compensi di revisione è bene evidenziare che esistono numerosi studi che hanno trattato indirettamente tale tematica. Diversi autori tra i quali ad esempio I. Gerrard, K. Houghton e D. Woodliff<sup>152</sup>, C. Hogan e M. Wilkins<sup>153</sup>, M. Bhuiyan, U. Salma, J. Roudaki e S. Tavite<sup>154</sup>, H. Young Lee e H.

---

<sup>150</sup> NASER K., HASSAN Y.M. (2016), *Factors influencing external audit fees of companies listed on Dubai Financial Market.*, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 9 No. 3, p. 349.

<sup>151</sup> AL-HARSHANI M.O. (2008), *The pricing of audit services: evidence from Kuwait*, Managerial Auditing Journal, Vol. 23 No. 7, pp. 685-696.

<sup>152</sup> GERRARD I., HOUGHTON K., WOODLIFF D. (1994), *Audit fees: the effects of auditee, auditor and industry differences*, Managerial Auditing Journal, Vol. 9 No. 7, pp. 3-11.

<sup>153</sup> HOGAN C.E., WILKINS M.S. (2008), *Evidence on the audit risk model: do auditors increase audit fees in the presence of internal control deficiencies?*, Contemporary Accounting Research, 25: 219-242.

<sup>154</sup> BHUIYAN M.B.U, SALMA U., ROUDAKI J., TAVITE S. (2020), *Financial reporting quality, audit fees and risk committees*, Asian review of Accounting, Vol. 28 No. 3, pp. 423-444.

Young Park <sup>155</sup> hanno analizzato il ruolo del controllo interno rispetto alla determinazione dei compensi di revisione. Questi studi riguardano indirettamente la componente “rischio”, infatti è dimostrato che un controllo interno efficiente mitiga il rischio di revisione, e di conseguenza, dell’impresa, abbassando i prezzi di revisione, mentre il contrario accade quando il controllo interno è carente. Tuttavia, i primi tre autori sopra citati, osservano che vi sono degli elementi che attenuano i benefici del controllo interno sui compensi come, ad esempio, il fatto che potrebbero non essere del tutto evidenti per gli auditors esterni le ampie funzioni svolte dal controllo interno di un’impresa. Va comunque ricordato che, nel tempo, sono state emanate normative nei vari paesi che rafforzano il ruolo del controllo interno e l’interazione che esso deve avere con i revisori esterni, vedi a titolo esemplificativo l’ISA 610, l’ISA 260, la sezione 404 della SOX, le Direttive della CONSOB (in Italia) o della SEC (negli Stati Uniti).

Altri autori, come M. Guindy e N. Trabelsi <sup>156</sup> hanno indagato sull’impatto che l’utilizzo degli IFRS da parte delle imprese revisionate ha sulle tariffe stabilite dai revisori, dato che la loro adozione ormai è obbligatoria in più di 140 paesi. I risultati mostrano che i compensi, sia quelli addebitati da Big 4 che non, aumentano significativamente nel momento in cui le imprese adottano per la prima volta gli

---

<sup>155</sup> LEE H.Y., PARK H.Y. (2016), *Characteristics of the internal audit and external audit hours: evidence from S. Korea*, Managerial Auditing Journal, Vol. 31 No. 6/7, pp. 629-654.

<sup>156</sup> EL GUINDY M.N., TRABELSI N.S. (2020), *IFRS adoption/reporting and auditor fees: the conditional effect of audit firm size and tenure*, International Journal of Accounting & Information Management, Vol. 28 No. 4, pp. 639-666.

IFRS e questo persiste anche negli anni successivi. Ancora una volta la spiegazione a tale relazione positiva è spiegata dal maggior rischio cui è sottoposto il revisore nel momento in cui effettua i controlli. L'adozione degli IFRS, infatti, aumenta la probabilità di errori contabili, richiedendo così agli auditors maggiori ore di lavoro e maggiori reviews, che si traducono poi in aumenti di prezzo per il servizio reso. Un ulteriore rischio cui devono prestare attenzione i revisori è rappresentato dalle attività svolte all'estero dall'impresa revisionata (c.d. offshore trading). A riguardo si riportano i risultati ottenuti dallo studio svolto dagli autori J. Zhang, Y. Ke, S. Li, Y. Zhang<sup>157</sup> i quali osservano che le attività offshore aumentano il rischio commerciale di un'impresa, in particolare quando le transazioni avvengono tra le filiali estere dell'azienda stessa piuttosto che da aziende locali estere. A fronte del maggior rischio, anche i compensi percepiti dai revisori tendono ad essere più alti. Il management dovrà dunque essere abile nel ridurre tale rischio diversificando i paesi esteri con cui effettuare gli scambi commerciali.

In ultimo, è interessante riportare l'analisi sul cosiddetto rischio politico svolta dagli autori C. Truong, M. Garg, C. Adrian, A. Pham e P. Shane<sup>158</sup>. L'esposizione dell'impresa ad eventi di natura politica, che possono influenzare negativamente l'attività svolta, aumenta il rischio d'impresa e, parimenti, i compensi dei revisori

---

<sup>157</sup> ZHANG, J.J., KE, Y., LI, S., ZHANG, Y. (2020), *Offshore trading activities and audit fees: a textual approach*, Managerial Auditing Journal, Vol. 35 No. 4, pp. 549-573.

<sup>158</sup> TRUONG C., GARG M., ADRIAN C., PHAM AV., SHANE P., *Political alignment and audit pricing*, Int. J. Audit., 2020; 24: 205-231.

aumenteranno. Anche in questo caso, dovrà essere il management ad evitare che l'impresa operi in modo concentrato in un solo paese e che, per quanto possibile, le attività vengano svolte in paesi politicamente stabili. Gli autori osservano inoltre che i revisori tendono ad abbassare i compensi richiesti durante il periodo delle elezioni, specie quando viene percepito un cambiamento politico favorevole agli affari dell'impresa revisionata. Infine, nella loro analisi segnalano che le aziende con un numero di dipendenti elevato e maggiormente rilevanti sul mercato, possono essere meno soggette al rischio politico in quanto il Governo tende ad aiutarle ad esempio proteggendole da eventi negativi o offrendo ad esse un supporto qualora necessario. Non è tuttavia automatico che i revisori percepiscano tali aziende meno rischiose e abbassino i loro costi.

#### *3.2.4 Tipo di settore*

L'ipotesi promossa da alcuni ricercatori è quella che, in base al settore di appartenenza dell'impresa da revisionare, il lavoro degli auditors è più o meno gravoso, sia in termini di tempo che di qualità di prestazione; di conseguenza anche i compensi richiesti dai revisori sono più alti. Queste ipotesi sono state testate a livello empirico da K. Naser e Y. Hassan et. al.<sup>159</sup> dimostrando che, ad esempio, i

---

<sup>159</sup> NASER K., HASSAN Y. M. (2016), *Factors influencing external audit fees of companies listed on Dubai Financial Market.*, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 9 No. 3, pp. 346-363.

compensi pagati dai trasportatori canadesi, dalle imprese di comunicazione o dalle imprese di utilities, sono più basse rispetto a quelli pagati da imprese appartenenti ad altri settori. Hanno anche rilevato che le imprese manifatturiere, dato che il loro processo produttivo è caratterizzato da costi non generati da altri settori, tendono a divulgare maggiori informazioni rispetto alle imprese non manifatturiere; si pensi ad esempio ai bilanci socio-ambientali per dimostrare che le politiche aziendali sono eco-compatibili. Ciò comporta un maggior costo di revisione. Inoltre, è stato verificato che le aziende francesi di alta tecnologia pagano compensi di revisione più elevati.

### *3.2.5 Ubicazione dell'impresa cliente o della società di revisione*

La tecnologia avanza a ritmi esponenziali tanto che, al giorno d'oggi, è parte della nostra quotidianità. Un passaggio utile da riportare, al fine della disamina che si sta svolgendo, proviene dal lavoro di K. Naser insieme a A. Al-Mutairi e N. Al-Enazi<sup>160</sup> i quali compiono un'indagine sui fattori che determinano i compensi di revisione in Kuwait, uno dei paesi più ricchi al mondo dove le imprese sono all'avanguardia nella tecnologia. Gli autori, oltre ad essere empiricamente d'accordo con la letteratura sul fatto che dimensione, presenza del controllo interno e composizione del team incidono sul compenso richiesto dai revisori, evidenziano che,

---

<sup>160</sup> AL-MUTAIRI A., NASER K., A., AL-ENAZI N., *An empirical investigation of factors affecting audit fees: evidence from Kuwait*, Int. Adv. Econ. Res., 23, 333-347 (2017).

l'ubicazione dell'impresa da revisionare o della società di revisione sia una determinante ininfluente sui compensi in quanto l'avanzamento tecnologico ha reso i processi di auditing più facili ed ha abbattuto barriere geografiche. Va sottolineato che l'impatto pari a zero della posizione geografica in Kuwait è data dal fatto che i costi di trasporto sono molto bassi, altrimenti è facile pensare che il progresso tecnologico avrebbe avuto un impatto positivo abbassando i compensi dei revisori visti i minori costi da essi sostenuti per trasferte e adempimenti svolti da remoto e non più in presenza.

### *3.2.6 Revisione volontaria e revisione obbligatoria*

Studi svolti in merito alla revisione volontaria, mostrano che c'è una domanda di tale servizio soprattutto da parte delle piccole imprese e che le stesse godono di effetti positivi dall'essersi sottoposte alla revisione in modo volontario<sup>161</sup>.

Partendo da tali risultati, gli autori J.L. Gandia e D. Huguet<sup>162</sup>, rispetto ad indagini condotte in precedenza, trovano interessante mettere a confronto la revisione volontaria con quella obbligatoria esaminando come tra le due possano generarsi

---

<sup>161</sup> GANDIA J.L., HUGUET D. (2018), *Differences in audit pricing between voluntary and mandatory audits*, Academia Revista Latinoamericana de Administracion, Vol. 31 No. 2, pp. 339 fanno riferimento a ALLEE K.D, YOHAN T.L (2009) i quali mostrano come la revisione volontaria porti l'ottenimento di migliori condizioni di finanziamento, inoltre citano LENNOX C., PITTMAN J.A. (2011) e DEDMAN E., KAUSAR A. (2012), i quali individuano come effetto positivo l'assegnazione di rating di credito più elevati ed infine menzionano KIM J.B. et. al. (2011) i quali evidenziano un minor costo del debito.

<sup>162</sup> GANDIA J.L., HUGUET D. (2018), *Differences in audit pricing between voluntary and mandatory audits*, Academia Revista Latinoamericana de Administracion, Vol. 31 No. 2, pp. 336-359.



differenze di prezzo per il servizio reso. Sebbene analisi preliminari non mostrino significativi gap di prezzo, attraverso analisi aggiuntive svolte su un campione più ristretto in termini di grandezza del cliente, emerge che la revisione volontaria è associata a compensi di revisione maggiori rispetto a quella obbligatoria.

Le aziende che scelgono di farsi revisionare in modo volontario generalmente hanno l'obiettivo di segnalare agli stakeholders una maggiore qualità informativa. Dunque, proprio perché tale tipo di revisione potrebbe essere più apprezzata rispetto a quella obbligatoria è naturale pensare che i revisori applichino compensi maggiori; in altre parole, l'effetto segnalazione avviene con il prezzo. Il maggior costo è d'altronde attribuibile non solo al fatto che le piccole imprese hanno esigenze informative maggiori rispetto alle grandi aziende ma anche al fatto che hanno costi di agenzia diversi, il che espone i revisori a maggiori rischi reputazionali e di contenzioso che possono essere abbattuti solo svolgendo un numero maggiore di controlli ed in modo più dettagliato.

Gli autori inoltre sottolineano che, le aziende sottoposte a revisione obbligatoria mostrano compensi ridotti rispetto alle aziende che decidono di sottoporsi a revisione volontaria, in quanto possono essere considerati "passivamente conformi" ovvero mirano esclusivamente al rispetto dell'obbligo impostogli affidando l'incarico ad auditors più economici magari a discapito di un elevato standard qualitativo.

Lo studio, infine, individua tre gruppi di auditors ognuno dei quali applicano strategie di prezzo differenti per la revisione volontaria:

1. I piccoli revisori applicano un prezzo maggiore alle revisioni volontarie rispetto quelle obbligatorie in quanto sono consapevoli che il prezzo è indicatore di impegno e qualità;
2. I revisori di livello intermedio sono disposti a ridurre il loro compenso pur di guadagnare quote di mercato nel segmento della revisione volontaria;
3. Le Big 4 non variano il loro prezzo a seconda che la revisione richiestagli sia obbligatoria o volontaria, a dimostrazione che tali società di revisione seguono una strategia puramente competitiva legando i loro prezzi all'alta qualità del servizio reso.

### *3.2.7 Qualità*

Una delle questioni più accese nell'ambito della revisione è se e come la qualità del servizio possa influenzare la determinazione dei compensi. Come accennato nei primi capitoli del presente lavoro la qualità è uno degli aspetti cui si sta dando sempre più rilevanza sia a livello normativo che a livello di prassi ed è proprio per questo che sono stati condotti vari studi a riguardo. Si riporta di seguito una sintesi della letteratura esaminata afferente alla tematica dell'audit quality correlata ai compensi.

Gli autori S. Leventis e C. Caramanis<sup>163</sup> esaminano come proxy dell'audit quality i fattori che influenzano il tempo speso per effettuare la revisione del cliente, prendendo in considerazione ad esempio le dimensioni dell'impresa, la competenza nel settore, la rischiosità e il numero di filiali. In altre parole, in coerenza con gli studi precedenti, dato che tutti questi fattori comportano maggiori ore di lavoro per gli auditors e che le ore di lavoro vengono stimate come proxy della qualità, gli autori affermano che vi è una relazione positiva tra compensi richiesti e audit quality.

Il professor D. Campa<sup>164</sup> propone uno studio sul legame tra compensi e qualità dei servizi offerti dalle Big 4 alle società quotate del mercato inglese arrivando a conclusioni opposte rispetto al lavoro sopra riportato. L'autore sviluppa l'elaborato partendo da due principali preoccupazioni mosse dalla Camera dei Lord del Regno Unito nell'anno 2010, la prima sul fatto che la struttura oligopolista del mercato di revisione potrebbe portare a far pagare eccessivi compensi ai clienti delle Big 4 e la seconda sul fatto che ci sia effettiva correlazione tra maggior costo e migliore qualità di audit. I risultati confermano le preoccupazioni appena elencate in quanto emerge che le Big 4 percepiscono compensi maggiori rispetto a società di revisione piccole senza fornire una maggiore qualità rispetto ad esse.

---

<sup>163</sup> LEVENTIS S., CARAMANIS C. (2005), *Determinants of audit time as a proxy of audit quality*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 No. 5, pp. 460-478.

<sup>164</sup> CAMPA D. (2013), *Big 4 fee premium and audit quality: latest evidence from UK listed companies*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 28 No. 8, pp. 680-707.

Infine, anche A. Hammami e R. Moldovan e E. Peltier<sup>165</sup>, seppur in modo indiretto, trattano la tematica legata al binomio compensi-qualità di revisione. I tre ricercatori osservano quanto la soddisfazione retributiva degli auditors influisca sulla qualità della revisione e sulle prestazioni lavorative. Il risultato è paradossale in quanto, l'insoddisfazione salariale è legata positivamente con qualità ed efficienza (intesa in termini di ritardo della consegna del giudizio di revisione). Per quanto inaspettato, tale esito è comprensibile soprattutto per gli auditors appartenenti alle Big 4 infatti la motivazione che li spinge a svolgere al meglio il loro lavoro, più che legata allo stipendio ricevuto, è legata alle opportunità di carriera.

### *3.2.8 Soddisfazione del cliente*

Dopo aver esaminato i vari fattori legati alla determinazione dei compensi dei revisori, gli autori B. Behn, J. Carcello, D. Hermanson, R. Hermanson<sup>166</sup> hanno analizzato se la soddisfazione del cliente fosse correlata ai compensi richiesti dagli auditors. I risultati mostrano una relazione positiva.

Come indicano gli autori, la prima riflessione che verrebbe da fare è che il maggior compenso richiesto dai revisori sia legato positivamente alla soddisfazione del cliente perché in cambio esso riceve un servizio di alta qualità. Tuttavia, dai test

---

<sup>165</sup> HAMMAMI, A., MOLDOVAN, R., PELTIER, E. (2020), *Salary perception and career prospects in audit firms*, Managerial Auditing Journal, Vol. 35 No. 6, pp. 759-793.

<sup>166</sup> BEHN, B.K., CARCELLO, J.V., HERMANSON, D.R. and HERMANSON, R.H. (1999), *Client Satisfaction and Big 6 Audit Fees*, Contemporary Accounting Research, 16: 587-608.

effettuati, la dimensione “soddisfazione del cliente” appare scollegata alla qualità dell’audit, questo sembra indicare che i revisori godono di un grande potere di negoziazione e possono assicurarsi delle posizioni di rendita nel mercato oligopolistico. Inoltre, partendo dal presupposto che la revisione è un servizio standard ed il prezzo è uno dei criteri principali su cui si basa il cliente nel decidere a chi affidare l’incarico di audit, è plausibile che il cliente sia disposto a pagare di più per ottenere maggior grado di soddisfazione in quanto percepisce differenziazione del servizio reso, in altre parole le Big 4 non sono tutte identiche agli occhi del cliente<sup>167</sup>. Ciò mostra come i revisori utilizzino come strategia del vantaggio competitivo la differenziazione dei servizi resi e non solo l’abbassamento dei costi. Gli stessi autori ricordano nel loro elaborato uno dei concetti principali del marketing ovvero che un cliente soddisfatto è maggiormente disposto a pagare per i benefici che riceve ed è meno sensibile all’incremento di prezzo.

Il fattore “soddisfazione del cliente” viene articolato in due dimensioni: la soddisfazione del cliente verso la società di revisione nel suo complesso e la soddisfazione del cliente verso il team di audit. L’analisi è stata condotta sottoponendo ai clienti del campione un questionario dove era richiesto di indicare il grado di soddisfazione (da 1 a 5) rispetto a 12 variabili quali ad esempio la qualità

---

<sup>167</sup> Sul tema cfr. anche HRAZDIL K., SIMUNIC DA, SUWANYANGYUAN N., *Are the Big 4 audit firms homogeneous? Further evidence from audit pricing*, Int. J. Audit. 2020; 24: 347-365.

della verifica, la velocità del servizio reso, il supporto fornito per la gestione, l'esperienza nel settore, l'esperienza con i clienti ed il rispetto di standard etici.

I risultati ottenuti mostrano un maggior peso dei membri che compongono il team rispetto al rapporto che il cliente ha con la società di revisione nel suo insieme; i singoli auditors sono il vero elemento di differenziazione del servizio di revisione prestato.

### *3.2.9 Fedeltà del cliente*

M. Farag e R. Elias<sup>168</sup> hanno indagato sull'associazione tra compensi di revisione e fedeltà del cliente ai revisori incaricati, in particolare si chiedono se i clienti che pagano onorari più bassi siano maggiormente fedeli. I loro risultati mostrano che le tariffe addebitate hanno un significativo effetto sul grado di fedeltà del cliente; analisi addizionali mostrano che i clienti che pagano compensi più alti rispetto ad imprese simili sono più sensibili ad aumenti di prezzo, viceversa vale per i clienti che pagano meno rispetto ad imprese analoghe. In sintesi, le società di revisione devono prestare attenzione quando adeguano i loro compensi in quanto potrebbero perdere dei clienti.

---

<sup>168</sup> FARAG M, ELIAS R. (2011), *Relative audit fees and client loyalty in the audit market*, Accounting Research Journal, Vol. 24 No. 1, pp. 79-93.

### 3.2.10 Fusioni delle società di revisione

Le fusioni delle grandi società di revisione hanno cambiato la struttura del mercato del servizio di revisione, riducendo a quattro il numero di imprese dominanti nel settore. Nel 1989 sono avvenute le fusioni tra le società Artur Young e Ernst e Whinney e tra le società Deloitte, Haskins & Sells con Touche Ross, nel 1998 si sono fuse le società Pricewaterhouse e Coopers & Lybrand ed infine nel 2001 c'è stato il crollo di Arthur Andersen<sup>169</sup>.

Gli autori C.K.M. Pong ed S. Burnett<sup>170</sup> hanno condotto uno studio sull'impatto che le fusioni hanno avuto sui prezzi di revisione, prendendo come esempio la società di revisione PricewaterhouseCoopers. Nel loro elaborato riportano un sondaggio svolto dall'International Accounting Bulletin il quale ha stimato l'eventuale crescita di profitto post fusione delle società di revisione, dando evidenza del fatto che, nel breve periodo, le nuove società così nate non hanno incrementato i loro profitti derivanti dai compensi percepiti rispetto ai competitors non sottoposti a fusione. I risultati ottenuti dai due autori sopra citati, sono in linea con il sondaggio condotto dall'IAB in quanto mostrano che i compensi di revisione della PWC non sono aumentati post fusione, ma che l'incremento di essi è legato a fattori quali dimensione, complessità e rischio del cliente revisionato.

---

<sup>169</sup> PONG C.K.M., BURNETT S. (2006), *The implications of merger for market share, audit pricing and non-audit fee income*, Managerial Auditing Journal, Vol. 21 No. 1, pp. 7-22.

<sup>170</sup> Ibid.

### *3.2.11 Dimensione dell'auditor: Big 4 - non Big 4*

In riferimento al tema della concentrazione del mercato della revisione è interessante riportare lo studio condotto da T.V. Caneghem<sup>171</sup> sui prezzi di auditing in Belgio in quanto il mercato belga di revisione, essendo formato soprattutto da aziende non quotate, è meno concentrato rispetto a quello di altri paesi. Le imprese belghe sono per lo più revisionate da società non appartenenti alle Big 4, quindi tale studio è stato utile per poter esaminare i prezzi di audit applicati a società non quotate. Come discusso anche da altri autori, T.V. Caneghem sottolinea che nelle aziende non quotate il rischio di contenzioso è più basso, i costi di agenzia sono inferiori, e vi è l'assenza della pressione del mercato di capitali di assumere una società di revisione che abbia un nome che sia un "brand" quindi i costi di revisione dovrebbero essere inferiori rispetto ad aziende quotate.

I risultati ottenuti dall'autore, utilizzando il modello tradizionale delle commissioni di audit, indicano che gli auditors appartenenti alle Big4 ricevono compensi maggiori rispetto a quelli non appartenenti alle Big 4. Tali conclusioni sono coerenti con la letteratura esistente, la quale offre diversi motivi plausibili sul perché questo accada. In primis si presume che le Big 4 forniscano servizi di livello più elevato e qualitativamente migliori rispetto alle altre imprese di revisione, in secondo luogo le grandi società di revisione hanno un maggior rischio di perdita reputazionale

---

<sup>171</sup> VAN CANEGHEM T. (2010), *Audit pricing and the Big 4 fee premium: evidence from Belgium*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 122-139.



rispetto a quelle di minori dimensioni, inoltre hanno meno competitors da affrontare. Tuttavia, come accennato all'inizio del paragrafo, il Belgio non ha molte aziende appartenenti alle Big 4 e non vi sono prove che vi siano differenze considerevoli di qualità tra Big 4 e non Big 4. Dunque, secondo l'autore, tale differenza di prezzo è data dalle determinanti tradizionali proposte da Simunic nel 1980, con una significativa correlazione con la variabile "rischio". Infine, va segnalato che T.V. Caneghem suggerisce che tra Big 4 e non Big 4 vi sono strutture tariffarie differenti, poiché le prime, nel fissare i prezzi considerano un insieme di variabili maggiori; queste ultime nell'elaborato non vengono specificate.

### *3.2.12 Specializzazione degli auditors*

Alcuni studiosi come ad esempio A. Nagy<sup>172</sup>, G. Bae insieme a S. Choi e J. Rho<sup>173</sup> sostengono che la specializzazione degli auditors è associata a compensi di revisione maggiori. Le competenze acquisite revisionando vari settori, le esperienze lavorative vissute e la crescita personale e professionale di un individuo non sono facilmente trasferibili, pertanto, quando ci si trova di fronte ad un auditor specializzato e competente è naturale pagare un compenso di revisione maggiore. Inoltre, questo maggior costo è giustificato dal fatto che un revisore specializzato

---

<sup>172</sup> L. NAGY A. (2014), *Audit partner specialization and audit fees*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 29 No. 6, pp. 513-526.

<sup>173</sup> BAE G.S., CHOI S.U., RHO J.H. (2016), *Audit hours and unit audit price of industry specialist auditors: evidence from Korea*, *Contemp. Account. Res.* 33: 314-340.

svolge il suo incarico con maggiore qualità ed efficienza. I risultati mostrano infine che non c'è una significativa differenza di carico di prezzo tra la specializzazione del partner e quella degli auditors gerarchicamente inferiori.

### *3.2.13 Promulgazione di nuove leggi/regolamenti*

Nel terminare la rassegna sullo stato dell'arte delle determinanti dei compensi degli auditors, si citano gli autori R. Dey e L. Lim<sup>174</sup>, che, nell'esaminare il trend dei compensi nel periodo 2000 – 2014, mostrano come, tra i fattori esogeni all'impresa cliente che impattano sui compensi vi siano le leggi e le regolamentazioni emanate dai vari governi ed enti. Le società di revisione o le imprese sottoposte a revisione per adeguarsi alle nuove normative emanate potrebbero dover sostenere dei costi, diretti o indiretti, che a cascata poi si riflettono in possibili aumenti tariffari degli auditors. È dunque essenziale che, prima di varare nuove normative o apportare modifiche sostanziali, si valutino bene costi e benefici.

### *3.2.14 Considerazioni di sintesi*

Va segnalato che la maggior parte degli studi sopra riportati si basano su modelli di regressione statici mentre invece, M. Kacer, D. Peel, M. Peel e N. Wilson<sup>175</sup>

---

<sup>174</sup> DEY R.M., LIM L. (2018), *Audit fee trends from 2000 to 2014*, American Journal of Business, Vol. 33 No. 1/2, pp. 61-80.

<sup>175</sup> KACER M., PEEL DA, PEEL MH, WILSON N., *On the persistence and dynamics of Big 4 real audit fees: evidence from the UK*, J. Bus. Fin. Acc. 2018; 45:714-727.

propongono un modello dinamico introducendo il fattore temporale nell'analisi sui compensi degli auditors colmando così la distorsione intrinseca ai modelli statici. Dei fattori sopra riportati si osserva che, alcuni sono più facilmente quantificabili, di altri se ne conoscono solo le tendenze. Considerando altresì la profonda diversità tra le varie imprese operanti in mercati molto eterogenei tra loro, sarà complicato per gli studiosi ottenere un modello generalizzato da applicare per la determinazione dei compensi.

### **3.3 La prassi nella determinazione dei compensi di revisione**

I compensi di revisione vengono determinati nel rispetto dell'art. 12 del D.lgs 135/2016<sup>176</sup> il quale, al comma 10, stabilisce che “il corrispettivo per l'incarico di revisione legale vada determinato in modo da garantire la qualità e l'affidabilità dei lavori”. A tale fine, nella pratica, i revisori definiscono le ore e le risorse professionali necessarie per svolgere l'incarico loro assegnato. Le ore vengono stimate sia in termini cumulativi, sia con la ripartizione tra i diversi componenti del team di audit, ognuno dei quali ha una diversa tariffa oraria associata a competenze e ruolo ricoperto.

I principali parametri utilizzati per quantificare ore e risorse sono suggeriti dal Decreto sopra citato e fanno riferimento alle grandezze significative del bilancio,

---

<sup>176</sup> In aggiornamento dell'art. 10 del D.lgs 39/2010.

alla complessità della società e alla rischiosità dell'incarico, secondo i quali andrà poi valutata la preparazione tecnica e l'esperienza degli auditors che l'incarico richiede.

Il CNDCEC<sup>177</sup> ha elaborato uno schema di calcolo utilizzabile dai professionisti che prevede la stima delle ore-base in funzione della media delle voci di bilancio ritenute maggiormente rappresentative (totale attivo e ricavi delle vendite e delle prestazioni). In corrispondenza di tale media si associa un numero di ore standard. Inoltre, per il rischio (generico o specifico), sono previsti dei coefficienti correttivi, le cui entità variano a seconda del livello di rischiosità riscontrato. In linea con la letteratura, inoltre, esso stabilisce che per stimare i compensi, è buona prassi considerare i seguenti elementi:

- Core business del cliente;
- Settore di appartenenza;
- Numerosità e significatività dei punti di stoccaggio e di produzione;
- Presenza di società controllate/collegate, la loro significatività ed operatività;
- Affidabilità apparente del controllo interno;
- Eventuali operazioni straordinarie programmate;

---

<sup>177</sup> Cfr. Documento di consultazione “Approccio metodologico alla revisione legale affidata al collegio sindacale nelle imprese di minori dimensioni”, 2018.

- Eventuali rilievi riscontrati in passato;
- Incertezze sulla continuità aziendale.

Una volta fissati i criteri unitari da adottare, questi andranno moltiplicati per le ore di lavoro che ogni membro del team di audit dovrà effettuare.

Il CNDCEC mette a disposizione dei professionisti, tra le carte di lavoro in formato Excel, un foglio di calcolo denominato “stima ore” il quale, attraverso l’inserimento di dati di input sia societari che bilancistici, permette di effettuare la stima dei tempi e dei compensi da richiedere per l’attività di revisione legale delle PMI. Per agevolare questa fase di stima, all’interno del file viene messa a disposizione una tabella contenente il fabbisogno ore in base alla media semplice dei parametri.<sup>178</sup>

Va sottolineato che, per i singoli revisori che di norma seguono incarichi di società medio/piccole, la determinazione del proprio compenso è più semplice perché la struttura tariffaria è meno complessa, visti i minori costi da coprire rispetto alle grandi società di revisione. Uno studio dell’ordine dei Dottori Commercialisti di Milano ha stimato che il congruo costo orario lordo per la revisione contabile delle piccole e medie imprese è di circa 18/20 euro, e stabilisce che sono necessarie tra le 145 e 185 ore per effettuare la revisione di una PMI con fatturato tra 2 e 5 milioni di euro<sup>179</sup>.

---

<sup>178</sup> Cfr. <https://oldsite.commercialisti.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=59ae930d-4c9c-4a03-b059-c06decc67466>

<sup>179</sup> Cfr. [www.revisionepmi.it](http://www.revisionepmi.it) “Quali sono le tariffe per la revisione legale e perché diffidare di quelle troppo basse?”

Per le Big 4 non vi è prassi definita per stimare i compensi di revisione. Tuttavia, al fine di comprendere il modus operandi con cui i grandi colossi stabiliscono i prezzi di audit si è ritenuto utile sostenere alcuni colloqui con partner e manager, i quali hanno spiegato che, in linea generale, non vengono utilizzati particolari software ma le stime vengono effettuate attraverso semplici fogli di calcolo Excel. In termini pratici, ogni incarico di revisione ottenuto corrisponde ad una commessa per la quale si stima un budget con criteri che sono, nel complesso, identici a quelli utilizzati da piccole società di revisione. Anche le Big 4, generalmente, determinano il monte ore necessario per svolgere l'incarico sulla base del fatturato del cliente o delle informazioni economiche a loro disposizione e ripartiscono internamente tali ore a seconda della composizione gerarchica del team. Il compenso viene fissato in modo definitivo solo dopo la fase negoziale con il cliente tramite la definizione di premi e sconti da applicare.

In seguito ad una rapida disamina della prassi a livello internazionale in merito alla determinazione dei compensi, si è focalizzata l'attenzione sulle tariffe di revisione applicate in Francia poiché, la particolarità di questo paese, è che, a differenza di altri, pone l'obbligo di nominare due revisori contabili qualora l'impresa sia tenuta alla redazione del bilancio consolidato<sup>180</sup>. I compensi degli auditors francesi sono

---

<sup>180</sup> Cfr. Code de Commerce, art. L823-2.

stabiliti da tempo mediante apposito decreto<sup>181</sup> e dal Codice di deontologia professionale e sono comunque legati sia dal numero di ore necessario per il buon espletamento dell'incarico che dalle tariffe orarie applicate da ogni società di revisione. L'Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (H3C), ovvero l'autorità di regolazione della professione dei revisori in Francia, specifica infatti che: *“Les honoraires sont calculés sur la base d'un taux horaire et d'un volume d'heures. Le montant de la vacation horaire est fixé d'un commun accord entre le commissaire aux comptes et la personne ou l'entité contrôlée, préalablement à l'exercice de la mission”*<sup>182</sup>.

Per facilitare la determinazione del volume di ore, l'articolo R. 823-12 del Codice di commercio mette a disposizione dei professionisti una tabella guida sulle ore di lavoro richieste in riferimento a dati di bilancio suddivisi in fasce, di seguito riportata.

---

<sup>181</sup> Cfr. Code de Commerce, art. R823-12. In origine art. 120, Décret n° 85-665 du 3 juillet 1985 (abrogato nel 2007).

<sup>182</sup> Cfr. <https://www.h3c.org/nos-missions/contentieux-des-honoraires/>

Tabella 4: criteri francesi per il calcolo dei compensi di revisione

<b>TOTAL DU BILAN + DES PRODUITS D'EXPLOITATION + DES PRODUITS FINANCIERS, HORS TAXES</b>	<b>NOMBRE NORMAL D'HEURES DE TRAVAIL</b>
Jusqu'à 304.898 €	20 à 35
de 304.898 à 762.245 €	30 à 50
de 762.245 à 1.524.490 €	40 à 60
de 1.524.490 à 3.048.980 €	50 à 80
de 3.048.980 à 7.622.451 €	70 à 120
de 7.622.451 à 15.244.902 €	100 à 200
de 15.244.902 à 45.734.705 €	180 à 360
de 45.734.705 à 121.959.214 €	300 à 700
Plus de 122.000.000 €	Accord

Fonte: [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr).<sup>183</sup>

Per gli altri paesi europei si osserva che la base di partenza per determinare i compensi di revisione resta la stima delle ore indispensabili per svolgere un incarico di alta qualità, con linee guida differenti in base alle loro specifiche caratteristiche economico-sociali. Si può altresì riflettere sul fatto che le procedure adottate dalle Big 4 per fissare le tariffe di audit, siano simili in tutto il mondo in quanto si è in presenza di quattro colossi che operano capillarmente a livello globale.

In conclusione, da quanto sopra riportato, si può evidenziare che la prassi nazionale ed internazionale è allineata, che gli strumenti di calcolo dei compensi delle Big 4 non risultano poi così sviluppati come si poteva pensare e soprattutto che vi è ampia discrezionalità nella fase di stima dei corrispettivi di auditing non esistendo linee guida dettagliate.

<sup>183</sup> Cfr. [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006271030/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006271030/)



## **CAPITOLO 4**

### **I COMPENSI DI REVISIONE NEL SEGMENTO STAR**

Nel presente capitolo viene proposta l'indagine svolta sulle dinamiche con cui si stabiliscono i compensi di revisione nel mercato italiano.

L'obiettivo di tale lavoro è verificare quali fattori in Italia impattano maggiormente nelle decisioni prese dai revisori nel momento in cui definiscono l'entità dei compensi richiesti per il servizio di audit, ed esaminarne la coerenza con la letteratura in essere. Va sottolineato che, a causa della difficoltà di reperire dati, gli studi pubblicati in riferimento a tale tematica nel contesto italiano sono piuttosto limitati. Inoltre, va tenuto conto che l'Italia non è direttamente comparabile con alcuni dei paesi nei quali sono state condotte tali tipi di ricerche a causa delle differenti caratteristiche di mercato.

#### **4.1 Metodologia di ricerca e dati**

Il campione selezionato per svolgere l'analisi sopra descritta è composto dalle imprese quotate nel segmento STAR del mercato MTA di Borsa Italiana.

Il segmento STAR nasce nel 2001 per valorizzare le PMI con caratteristiche di eccellenza e per aumentare la loro visibilità verso gli investitori italiani ed esteri.

Le società quotate nel segmento STAR si impegnano a rispettare requisiti stringenti in termini di liquidità, trasparenza e corporate governance. Tali società, essendo

quotate in Borsa, sono sottoposte all'obbligo di revisione contabile e, in quanto EIP (Enti di Interesse Pubblico), l'incarico conferito alle società di revisione ha durata novennale<sup>184</sup>.

Si è optato per lo studio del segmento STAR sia per un più facile reperimento dei dati, in quanto composto da aziende quotate nel mercato borsistico, sia per concentrare l'attenzione su piccole-medie imprese particolarmente performanti.

Il campione è stato selezionato con riferimento all'anno 2020, periodo in cui le aziende quotate nel segmento STAR erano 77. Le analisi sono state però effettuate solo su 54 aziende in quanto, per omogeneità di dati, sono state escluse le imprese di assicurazione e le banche che redigono il bilancio usando strutture e logiche differenti rispetto alle imprese commerciali e le cui informazioni fornite agli stakeholders sono di natura prettamente finanziaria. Inoltre, per mancanza di dati, non è stato possibile campionare 20 imprese in quanto 15 di queste, nonostante siano state contattate via e-mail o telefonicamente, non hanno reso disponibili i documenti, mentre altre 5 sono state scartate per rendere il campione di analisi omogeneo poiché, pur avendo a disposizione gli allegati necessari, non si è riusciti a ricavare tutti i dati economici utili al fine della presente analisi.

Per ogni azienda del campione, sono stati scaricati i bilanci riferiti all'esercizio 2019 attraverso i loro siti ufficiali nella sezione "investor relations"; qualche

---

<sup>184</sup> Cfr. art. 17 del D. lgs. 39/2010 aggiornato con il D. lgs. 135/2016.

impresa ha scelto lo stoccaggio dei dati nei siti di “eMarket storage”<sup>185</sup> e “1INFO”<sup>186</sup>. Sempre attraverso i siti ufficiali o tramite il sito di Borsa Italiana, sono stati scaricati i verbali assembleari contenenti, tra i punti all’ordine del giorno, il conferimento dell’incarico alle società di revisione. Alcune società hanno messo a disposizione anche gli allegati riferiti alla proposta motivata del collegio sindacale e, sporadicamente, quelli relativi alla proposta di incarico ricevuta dalla società di revisione.

Sulla base della letteratura precedente, le determinanti su cui si è indagato sono:

- Dimensione;
- Profittabilità;
- Rischiosità;
- Complessità;
- Settore di appartenenza;

La variabile “dimensione” è stata calcolata prendendo il “totale attivo” risultante dai bilanci scaricati; mentre si è scartato il valore del “totale immobilizzato” in quanto rischia di non essere una misura equamente rappresentativa per tutte le aziende del campione.

La “profittabilità” è stata misurata attraverso il ROI (indice di redditività del capitale investito), calcolato come il rapporto tra il risultato operativo e il capitale

---

<sup>185</sup> <https://www.emarketstorage.com/bims/documenti/documenti.html>

<sup>186</sup> <https://www.1info.it/PORTALE1INFO>

investito netto (CIN). Quest'ultimo, risultante dai bilanci, è inteso come somma tra il capitale circolante commerciale e le immobilizzazioni nette. All'interno dei report pubblicati il ROI si trova generalmente già calcolato, tuttavia, si è optato per ricavarlo ex novo con i dati a disposizione così da assicurarsi l'omogeneità di calcolo per tutte le imprese campione.

La "rischiosità" è stimata tramite l'indice di indebitamento calcolato come il rapporto tra l'indebitamento finanziario netto ed il patrimonio netto risultante dai bilanci di esercizio. Tale variabile va però valutata anche attraverso la differenziazione nella presenza geografica ricavabile dai siti aziendali. Non si è invece ritenuto utile analizzare la rischiosità in relazione all'effettiva presenza della funzione del comitato del controllo interno che, essendo richiesto dalla Consob, è prerogativa di tutte le aziende quotate.

La determinante "complessità" è rappresentata da più fattori quali, il numero di controllate/collegate sia dirette che indirette (di seguito anche filiali), il numero di dipendenti e, ancora, la differenziazione nella presenza geografica. Tali informazioni provengono dai siti delle aziende oggetto di analisi.

Inoltre, dal sito della Borsa Italiana, si è individuato il tipo di settore cui appartengono le società del campione selezionato.

Va sottolineato, in aggiunta, che, laddove disponibili, si sono raccolte le informazioni circa il tipo di società di revisione incaricata, facendo distinzione tra Big 4 e non Big 4, i compensi teorici risultanti dalle proposte di incarico e il numero

di ore impiegate annualmente per portare a termine il lavoro. Si è anche tentato di distinguere i compensi e le ore a seconda della qualifica dell'auditor ma, purtroppo, poche aziende del campione hanno reso disponibili queste informazioni negli allegati pubblicati, dunque il dato non è utilizzabile al fine della presente analisi. Dai bilanci si sono poi ricavati i corrispettivi effettivamente percepiti dai revisori, resi noti dalle aziende ai sensi dell'art. 149-duodecies del regolamento emittenti Consob. Avendo a disposizione sia i compensi teorici che quelli effettivamente percepiti dagli auditors, si è verificata l'esistenza di eventuali differenze tra i due valori, e, qualora il gap avesse superato la soglia di € 50.000, si è indagato circa le motivazioni di tale risultato.

Tutti i dati raccolti sono stati riportati in un foglio di lavoro di Excel, sono stati ripartiti e ordinati in senso crescente e si sono analizzati empiricamente osservando, a primo impatto, l'esistenza di un eventuale legame tra le variabili considerate e i compensi effettivi. Operativamente parlando, per convenzione, si sono prese in considerazione le prime e le ultime cinque aziende del campione, in base ai compensi di revisione quindi quelle rispettivamente con i valori delle determinanti più bassi e più alti, e ci si è chiesti se, effettivamente fossero le stesse. L'esistenza o meno di una relazione positiva tra le determinanti valutate e i compensi effettivamente percepiti dagli auditors è stata verificata con il supporto del coefficiente di correlazione, calcolato tramite la formula statistica già disponibile in Excel. Si ricorda che i valori che può assumere tale coefficiente vanno da -1

(correlazione perfetta negativa) a 1 (correlazione perfetta positiva), una correlazione uguale a 0 indica che tra le due variabili non vi è alcuna relazione.

In ultima battuta, per completare le analisi fatte, e meramente a scopo esemplificativo, si è cercato di ordinare i dati attraverso una possibile regressione multivariata semplice.

A pagina seguente, nelle tabelle n. 5 e n. 6, si riportano i parametri statistici che descrivono nel complesso il campione utilizzato per svolgere l'analisi oggetto del presente elaborato. Come si può osservare nella prima tabella, la media del totale attivo rappresentante la variabile "dimensione" è pari a € 792.178.651, con una deviazione standard di € 722.890.965. La "profittabilità" media del campione risulta essere pari al 10,65% con uno scostamento del 10,48%; per la componente "rischiosità" la tabella mostra che l'indice medio di indebitamento è pari allo 0,71 e che, sempre in media, le aziende analizzate, lavorano in 10 paesi diversi. La "complessità" delle imprese campionate viene misurata con una media di 22 filiali e di 2.061 dipendenti e deviazione standard rispettivamente pari a 24 e 2.923. La media delle ore lavorate dagli auditors è pari a 3.227, con uno scostamento pari a 3.157. Infine, la tabella n. 5 mostra i compensi effettivi e teorici, che in media assumono valori rispettivamente pari a € 137.372 e € 124.335 con una deviazione standard di € 85.721 e € 129.892.

Nella tabella n. 6 si può inoltre osservare che, in percentuale, su 54 aziende osservate, il "settore" presente con maggiore frequenza risulta essere quello dei

prodotti e servizi industriali con il 37,04%. Emerge altresì che, tra le imprese considerate, la Deloitte, con un 31,48%, è la società di revisione maggiormente incaricata, seguita dalla PWC con un 24,07%, da KPMG con un 20,37% e da EY con un 18,52%. Le società di revisione di minori dimensioni sono presenti con una percentuale pari all'1,85%.

Tabella 5: Statistiche descrittive - parte 1

<b>Variabili</b>	<b>Media</b>	<b>Dev. St.</b>	<b>Minimo</b>	<b>Massimo</b>	<b>Osservazioni</b>
Dimensione	€ 792.178.651	€ 722.890.965	€ 44.208.000	€ 2.851.338.000	54
Profittabilità	10,65%	10,48%	-17,36%	47,34%	54
Rischiosità:					
Indice di indebitamento	0,71	0,68	0,02	3,76	54
Presenza geografica	10	12	1	69	54
Complessità:					
N. filiali	22	24	3	121	54
N. dipendenti	2.061	2.923	14	17.000	54
N. ore lavorate dai revisori	3.227	3.157	436	15.340	45
Compensi effettivi	€ 137.372	€ 85.721	€ 27.000	€ 424.700	52
Compensi teorici	€ 124.335	€ 129.892	€ 30.810	€ 928.000	52

Fonte: elaborazione propria.

Tabella 6: Statistiche descrittive - parte 2

<b>Variabili</b>	<b>Frequenza</b>	<b>Osservazioni</b>
Settore:		54
Alimentare	5,56%	
Automobili e componentistica	3,70%	
Beni immobili	1,85%	
Chimica	5,56%	
Commercio	3,70%	
Edilizia e materiali	3,70%	
"Media"- mezzi di comunicazione	5,56%	
Prodotti e servizi ind.li	37,04%	
Prodotti per la casa, per la persona, moda	9,26%	
Salute	1,85%	
Servizi finanziari	7,41%	
Servizi pubblici	3,70%	
Tecnologia	9,26%	
Telecomunicazioni	1,85%	
Big 4 - non Big 4:		54
KPMG	20,37%	
EY	18,52%	
PWC	24,07%	
Deloitte	31,48%	
RIA Grant Thornton	1,85%	
BDO	1,85%	
Fidital Revisione S.r.l.	1,85%	

Fonte: elaborazione propria.



## 4.2 Risultati

Nel presente paragrafo vengono mostrati i risultati raggiunti attraverso lo studio delle variabili sopra illustrate. Per ognuno di esse si propone una tabella riepilogativa contenente i dati presi come riferimento per l'analisi svolta ed il valore del coefficiente di correlazione calcolato tra la variabile in esame e i compensi effettivi dei revisori. In alcuni casi, per una migliore lettura dei dati a disposizione, si è ritenuto opportuno fornire una rappresentazione grafica della correlazione tra le variabili studiate ed i compensi effettivi percepiti dagli auditors.

La prima determinante dei compensi di revisione presa in considerazione è la "dimensione" aziendale, qui di seguito illustrata.

Tabella 7: variabile "Dimensione"

**COEFFICIENTE DI CORRELAZIONE: 0,47575**

	<b>IMPRESA</b>	<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>IMPRESA</b>	<b>COMPENSO EFFETTIVO ANNUALE</b>
1	Poligrafica S. Faustino S.p.a.	€ 44.208.000	Poligrafica S. Faustino S.p.a.	€ 27.000
2	Fidia S.p.a.	€ 47.993.000	Reply S.p.a.	€ 40.600
3	B&C speakers S.p.a.	€ 52.281.301	Centrale del Latte S.p.a.	€ 50.000
4	Wiit S.p.a.	€ 72.521.777	Mondo TV S.p.a.	€ 55.000
5	Mondo TV S.p.a.	€ 86.172.000	Wiit S.p.a.	€ 55.000
6	Sicit S.p.a.	€ 108.592.000	Sicit S.p.a.	€ 58.000
7	Gefran S.p.a.	€ 157.754.000	Tinexta S.p.a.	€ 59.000
8	TXT S.p.a.	€ 161.686.147	El.En S.p.a.	€ 59.683
9	Eurotech S.p.a.	€ 170.509.000	La Doria S.p.a.	€ 60.000
10	Cembre S.p.a.	€ 203.318.000	Cembre S.p.a.	€ 72.000
11	Isagro S.p.a.	€ 209.959.000	B&C speakers S.p.a.	€ 73.000
12	Centrale del Latte S.p.a.	€ 210.750.385	Tamburi Inv. Partners S.p.a.	€ 73.500
13	Irce S.p.a.	€ 211.125.057	Aeffe S.p.a.	€ 76.000
14	Landi Renzo S.p.a.	€ 217.933.000	Fidia S.p.a.	€ 77.000

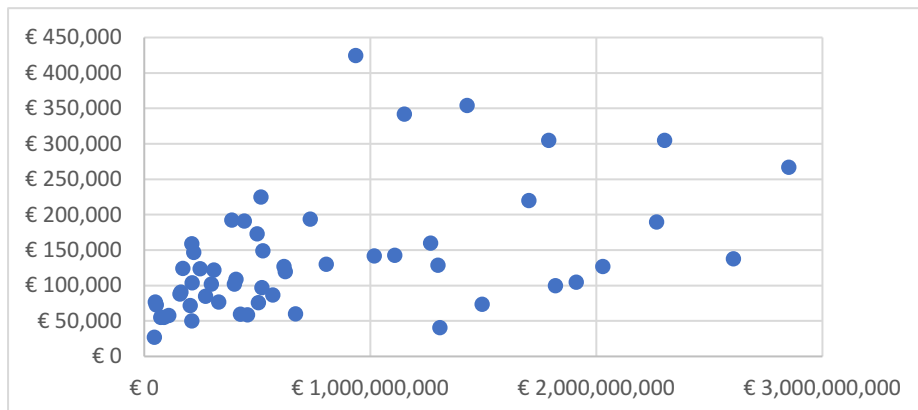
...Segue

...Segue

15	Sabaf S.p.a.	€ 246.648.000	Mutuonline S.p.a.	€ 77.000
16	Retelit S.p.a.	€ 270.318.000	Retelit S.p.a.	€ 85.000
17	Tesmec S.p.a.	€ 296.551.000	Zignago vetro S.p.a.	€ 87.000
18	Cellularline S.p.a.	€ 307.171.000	Gefran S.p.a.	€ 88.000
19	Mutuonline S.p.a.	€ 328.806.000	TXT S.p.a.	€ 91.000
20	Elica S.p.a.	€ 387.146.000	Prima Industrie S.p.a.	€ 97.000
21	Panariagroup S.p.a.	€ 398.384.000	Cairo Commun. S.p.a.	€ 100.000
22	Servizi Italia S.p.a.	€ 405.056.000	Panariagroup S.p.a.	€ 102.000
23	El.En S.p.a.	€ 425.328.434	Tesmec S.p.a.	€ 102.000
24	Saes S.p.a.	€ 442.567.000	Irce S.p.a.	€ 104.000
25	Tinexta S.p.a.	€ 456.087.000	Italmobiliare S.p.a.	€ 105.000
26	Gruppo Orsero S.p.a.	€ 499.008.000	Servizi Italia S.p.a.	€ 109.138
27	Aeffe S.p.a.	€ 504.595.188	Biesse S.p.a.	€ 120.000
28	Reno De Medici S.p.a.	€ 515.442.000	Cellularline S.p.a.	€ 122.000
29	Prima Industrie S.p.a.	€ 520.127.000	Sabaf S.p.a.	€ 124.000
30	Emak S.p.a.	€ 524.974.000	Eurotech S.p.a.	€ 124.254
31	Zignago vetro S.p.a.	€ 568.082.000	Interpump Group S.p.a.	€ 127.000
32	Aquafil S.p.a.	€ 618.332.000	Aquafil S.p.a.	€ 127.188
33	Biesse S.p.a.	€ 622.987.000	Ascopiave S.p.a.	€ 129.000
34	La Doria S.p.a.	€ 669.060.000	Datalogic S.p.a.	€ 130.000
35	Fiera Milano S.p.a.	€ 734.468.000	IGD SIIQ S.p.a.	€ 138.000
36	Datalogic S.p.a.	€ 804.609.000	Avio S.p.a.	€ 142.000
37	A. Mondadori Editore	€ 934.427.000	Marr S.p.a.	€ 143.000
38	Avio S.p.a.	€ 1.016.705.544	Landi Renzo S.p.a.	€ 147.000
39	Marr S.p.a.	€ 1.108.163.000	Emak S.p.a.	€ 149.000
40	F.i.l.a S.p.a.	€ 1.150.978.000	Isagro S.p.a.	€ 159.000
41	Sogefi S.p.a.	€ 1.265.836.000	Sogefi S.p.a.	€ 160.000
42	Ascopiave S.p.a.	€ 1.298.283.000	Gruppo Orsero S.p.a.	€ 173.000
43	Reply S.p.a.	€ 1.307.913.000	Cementir Holding S.p.a.	€ 190.000
44	Guala Closures S.p.a.	€ 1.427.984.000	Saes S.p.a.	€ 191.000
45	Tamburi Partners S.p.a.	€ 1.494.641.314	Elica S.p.a.	€ 192.300
46	Esprinet S.p.a.	€ 1.701.442.000	Fiera Milano S.p.a.	€ 194.000
47	Falck renewables S.p.a.	€ 1.788.920.000	Esprinet S.p.a.	€ 220.000
48	Cairo Commun. S.p.a.	€ 1.818.700.000	Reno De Medici S.p.a.	€ 225.000
49	Italmobiliare S.p.a.	€ 1.910.500.000	Amplifon S.p.a.	€ 267.000
50	Interpump Group S.p.a.	€ 2.028.683.000	Falck renewables S.p.a.	€ 305.000
51	Cementir Holding S.p.a.	€ 2.266.094.000	IMA S.p.a.	€ 305.000
52	IMA S.p.a.	€ 2.301.031.000	F.i.l.a S.p.a.	€ 342.000
53	IGD SIIQ S.p.a.	€ 2.605.459.000	Guala Closures S.p.a.	€ 354.000
54	Amplifon S.p.a.	€ 2.851.338.000	A. Mondadori Editore S.p.a.	€ 424.700

Fonte: elaborazione propria.

Grafico 1: Correlazione tra “Dimensione” e “Compensi di revisione”



Fonte: elaborazione propria.

La tabella 7 mostra un coefficiente di correlazione tra la dimensione del cliente e i compensi effettivamente percepiti dagli auditors pari a 0.47575, il che segnala l'esistenza di una correlazione positiva seppur non molto forte. Tale conclusione è percepibile anche a livello visivo, sia attraverso il grafico a dispersione n. 1 sopra riportato, sia facendo delle riflessioni sui dati riportati in tabella. Questi ultimi, in linea generale, danno prova del fatto che le imprese con un totale attivo basso pagano un minor compenso di revisione rispetto a quelle con un totale attivo più elevato e viceversa. Si considerino, ad esempio, le prime cinque aziende di minor dimensione in termini di totale attivo: versano compensi ai revisori in media pari a circa € 57.000, importo nettamente inferiore rispetto a quello dei compensi pagati dalle ultime cinque aziende che figurano in tabella e che hanno il totale attivo più elevato del campione, le quali, in media, pagano compensi superiori a € 200.000. Tuttavia, si può osservare che, il legame tra dimensione e compensi sebbene sia

positivo e sensibile non è molto accentuato, prendendo come esempio l'impresa "Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.". Quest'ultima ha un totale attivo alto ma il suo valore non è tra i più elevati del campione, eppure sostiene il maggior costo per i compensi di revisione rispetto a tutte le altre imprese. Ancora, "Eurotech S.p.A.", nonostante sia la nona azienda dal basso in ordine di totale attivo, versa compensi superiori ad € 120.000 collocandosi alla trentesima posizione su cinquantaquattro (va ricordato che i corrispettivi pagati dalle aziende sono ordinate in senso crescente).

Il grafico è un ulteriore sostegno alle riflessioni sopra svolte; ogni punto rappresenta la coppia compenso-dimensione di un'azienda. Si osserva un andamento che va dal basso verso l'alto, anche se lo sciame di punti non è compatto, e la tendenza ad avere dispersione quando cresce la dimensione aziendale, a riprova del fatto che il meccanismo "maggiore dimensione aziendale, maggiore compensi" non è sempre del tutto verificata.

I dati esposti nella tabella n. 8 ed il relativo grafico n. 2 sotto riportati, hanno lo scopo di mostrare il legame esistente tra la variabile “profittabilità” ed i compensi di audit.

Tabella 8: variabile “Profittabilità”

**COEFFICIENTE DI CORRELAZIONE: 0,06305**

	<b>IMPRESA</b>	<b>ROI</b>	<b>IMPRESA</b>	<b>COMPENSO EFFETTIVO ANNUALE</b>
1)	Fidia S.p.a.	-17,36%	Poligrafica S. Faustino S.p.a.	€ 27.000
2)	Isagro S.p.a.	-10,95%	Reply S.p.a.	€ 40.600
3)	Centrale del Latte S.p.a.	-4,09%	Centrale del Latte S.p.a.	€ 50.000
4)	Tamburi Inv. Partners S.p.a.	-1,10%	Mondo TV S.p.a.	€ 55.000
5)	Panariagroup S.p.a.	-0,94%	Wit S.p.a.	€ 55.000
6)	Irce S.p.a.	0,24%	Sicit S.p.a.	€ 58.000
7)	Ascopiave S.p.a.	1,99%	Tinexta S.p.a.	€ 59.000
8)	IGD SIIQ S.p.a.	2,12%	El.En S.p.a.	€ 59.683
9)	Prima Industrie S.p.a.	3,70%	La Doria S.p.a.	€ 60.000
10)	Guala Closures S.p.a.	4,01%	Cembre S.p.a.	€ 72.000
11)	Aquafil S.p.a.	4,44%	B&C speakers S.p.a.	€ 73.000
12)	Gruppo Orsero S.p.a.	4,66%	Tamburi Inv. Partners S.p.a.	€ 73.500
13)	Tesmec S.p.a.	5,10%	Aeffe S.p.a.	€ 76.000
14)	Servizi Italia S.p.a.	5,21%	Fidia S.p.a.	€ 77.000
15)	Poligrafica S. Faustino S.p.a.	5,65%	Mutuonline S.p.a.	€ 77.000
16)	Emak S.p.a.	6,14%	Retelit S.p.a.	€ 85.000
17)	Sabaf S.p.a.	6,75%	Zignago vetro S.p.a.	€ 87.000
18)	F.i.l.a S.p.a.	7,02%	Gefran S.p.a.	€ 88.000
19)	Sicit S.p.a.	7,31%	TXT S.p.a.	€ 91.000
20)	Cairo Communication S.p.a.	7,39%	Prima Industrie S.p.a.	€ 97.000
21)	Aeffe S.p.a.	7,40%	Cairo Communication S.p.a.	€ 100.000
22)	Sogefi S.p.a.	7,53%	Panariagroup S.p.a.	€ 102.000
23)	La Doria S.p.a.	8,59%	Tesmec S.p.a.	€ 102.000
24)	Falck renewables S.p.a.	8,61%	Irce S.p.a.	€ 104.000
25)	TXT S.p.a.	8,75%	Italmobiliare S.p.a.	€ 105.000
26)	Cellularline S.p.a.	8,96%	Servizi Italia S.p.a.	€ 109.138
27)	Elica S.p.a.	9,25%	Biesse S.p.a.	€ 120.000
28)	Amplifon S.p.a.	9,28%	Cellularline S.p.a.	€ 122.000
29)	Italmobiliare S.p.a.	9,72%	Sabaf S.p.a.	€ 124.000
30)	Mondo TV S.p.a.	10,08%	Eurotech S.p.a.	€ 124.254

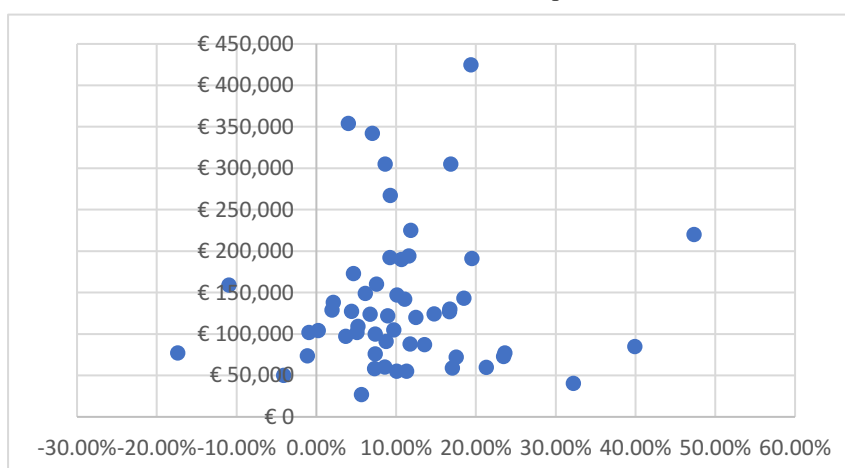
...Segue

...Segue

31)	Landi Renzo S.p.a.	10,10%	Interpump Group S.p.a.	€ 127.000
32)	Cementir Holding S.p.a.	10,68%	Aquafil S.p.a.	€ 127.188
33)	Avio S.p.a.	11,06%	Ascopiave S.p.a.	€ 129.000
34)	Wiit S.p.a.	11,32%	Datalogic S.p.a.	€ 130.000
35)	Fiera Milano S.p.a.	11,62%	IGD SIIQ S.p.a.	€ 138.000
36)	Gefran S.p.a.	11,75%	Avio S.p.a.	€ 142.000
37)	Reno De Medici S.p.a.	11,84%	Marr S.p.a.	€ 143.000
38)	Biesse S.p.a.	12,49%	Landi Renzo S.p.a.	€ 147.000
39)	Zignago vetro S.p.a.	13,57%	Emak S.p.a.	€ 149.000
40)	Eurotech S.p.a.	14,78%	Isagro S.p.a.	€ 159.000
41)	Interpump Group S.p.a.	16,70%	Sogefi S.p.a.	€ 160.000
42)	Datalogic S.p.a.	16,75%	Gruppo Orsero S.p.a.	€ 173.000
43)	IMA S.p.a.	16,86%	Cementir Holding S.p.a.	€ 190.000
44)	Tinexta S.p.a.	17,05%	Saes S.p.a.	€ 191.000
45)	Cembre S.p.a.	17,55%	Elica S.p.a.	€ 192.300
46)	Marr S.p.a.	18,50%	Fiera Milano S.p.a.	€ 194.000
47)	A. Mondadori Editore S.p.a.	19,40%	Esprinet S.p.a.	€ 220.000
48)	Saes S.p.a.	19,51%	Reno De Medici S.p.a.	€ 225.000
49)	El.En S.p.a.	21,31%	Amplifon S.p.a.	€ 267.000
50)	B&C speakers S.p.a.	23,48%	Falck renewables S.p.a.	€ 305.000
51)	Mutuonline S.p.a.	23,63%	IMA S.p.a.	€ 305.000
52)	Reply S.p.a.	32,22%	F.i.l.a S.p.a.	€ 342.000
53)	Retelit S.p.a.	39,94%	Guala Closures S.p.a.	€ 354.000
54)	Esprinet S.p.a.	47,34%	A. Mondadori Editore S.p.a.	€ 424.700

Fonte: elaborazione propria.

Grafico 2: Correlazione tra “Profittabilità” e “Compensi di revisione”



Fonte: elaborazione propria.

In merito alla profittabilità, come determinante dei compensi di audit, si osserva che, secondo il campione preso in analisi, essa non sembra costituire una variabile significativa. Il coefficiente di correlazione sostanzialmente tende allo zero ed il valore pari allo 0.06305, denota che fra le due variabili non c'è correlazione. Il grafico n. 2 difatti presenta una disposizione delle coppie relative alle aziende in modo casuale e dispersa. Tali risultati emergono facilmente a colpo d'occhio anche analizzando la tabella n. 8; un esempio immediato viene fornito dai dati appartenenti alla società "Isagro S.p.A.", la quale ha un ROI molto basso, addirittura negativo, eppure il corrispettivo di revisione ad essa associato è uno tra i più alti del campione. Altro caso palese, ma in senso inverso rispetto al precedente, è quello di "Mutuonline S.p.A." che sostiene un compenso basso in relazione all'alto ROI registrato.

Mettendo a confronto i risultati ottenuti per la determinante "dimensione", rispetto a quelli relativi alla "profittabilità", si rileva che molte più aziende presentano dissociazione tra la variabile ROI ed i compensi di revisione rispetto al binomio totale attivo-corrispettivi. Si ricorda che anche in quest'ultimo caso si sono osservate situazioni di relazione debole tra la variabile dipendente e quella indipendente, ma essendo numericamente inferiori, la relazione risulta comunque positiva.

Un ulteriore fattore analizzato al fine di comprenderne l'influenza o meno nei compensi percepiti dagli auditors del campione oggetto di studio è la "rischiosità".

Di seguito vengono proposti i risultati ottenuti osservando la rischiosità sia in termini di indebitamento sia in termini di diversificazione geografica.

Tabella 9: variabile "Rischiosità" – indice di indebitamento

**COEFFICIENTE DI CORRELAZIONE: 0,22112**

	<b>IMPRESA</b>	<b>INDICE DI INDEBITAMENTO</b>	<b>IMPRESA</b>	<b>COMPENSO EFFETTIVO ANNUALE</b>
1)	Retelit S.p.a.	0,02	Poligr. S. Faustino S.p.a.	€ 27.000
2)	Mondo TV S.p.a.	0,02	Reply S.p.a.	€ 40.600
3)	Sicit S.p.a.	0,03	Centrale del Latte S.p.a.	€ 50.000
4)	Datalogic S.p.a.	0,03	Mondo TV S.p.a.	€ 55.000
5)	Cembre S.p.a.	0,03	Wiit S.p.a.	€ 55.000
6)	Saes S.p.a.	0,08	Sicit S.p.a.	€ 58.000
7)	Biesse S.p.a.	0,09	Tinexta S.p.a.	€ 59.000
8)	Eurotech S.p.a.	0,10	El.En S.p.a.	€ 59.683
9)	Cellularline S.p.a.	0,12	La Doria S.p.a.	€ 60.000
10)	Gefran S.p.a.	0,18	Cembre S.p.a.	€ 72.000
11)	Reply S.p.a.	0,18	B&C speakers S.p.a.	€ 73.000
12)	B&C speakers S.p.a.	0,20	Tamburi Partners S.p.a.	€ 73.500
13)	Cementir Holding S.p.a.	0,20	Aeffe S.p.a.	€ 76.000
14)	Ascopiave S.p.a.	0,24	Fidia S.p.a.	€ 77.000
15)	Reno De Medici S.p.a.	0,25	Mutuionline S.p.a.	€ 77.000
16)	El.En S.p.a.	0,26	Retelit S.p.a.	€ 85.000
17)	Avio S.p.a.	0,26	Zignago vetro S.p.a.	€ 87.000
18)	Italmobiliare S.p.a.	0,32	Gefran S.p.a.	€ 88.000
19)	Irce S.p.a.	0,32	TXT S.p.a.	€ 91.000
20)	Tamburi Partners S.p.a.	0,33	Prima Industrie S.p.a.	€ 97.000
21)	Elica S.p.a.	0,38	Cairo Commun. S.p.a.	€ 100.000
22)	Isagro S.p.a.	0,38	Panariagroup S.p.a.	€ 102.000
23)	Interpump Group S.p.a.	0,40	Tesmec S.p.a.	€ 102.000
24)	Cairo Commun. S.p.a.	0,45	Irce S.p.a.	€ 104.000
25)	Sabaf S.p.a.	0,46	Italmobiliare S.p.a.	€ 105.000
26)	TXT S.p.a.	0,50	Servizi Italia S.p.a.	€ 109.138
27)	Marr S.p.a.	0,58	Biesse S.p.a.	€ 120.000

...Segue



...Segue

28)	La Doria S.p.a.	0,59	Cellularline S.p.a.	€ 122.000
29)	Prima Industrie S.p.a.	0,61	Sabaf S.p.a.	€ 124.000
30)	Aeffe S.p.a.	0,66	Eurotech S.p.a.	€ 124.254
31)	Guala Closures S.p.a.	0,70	Interpump Group S.p.a.	€ 127.000
32)	Emak S.p.a.	0,71	Aquafil S.p.a.	€ 127.188
33)	Esprinet S.p.a.	0,76	Ascopiave S.p.a.	€ 129.000
34)	Polig. S. Faustino S.p.a.	0,76	Datalogic S.p.a.	€ 130.000
35)	Gruppo Orsero S.p.a.	0,84	IGD SIIQ S.p.a.	€ 138.000
36)	Tinexta S.p.a.	0,86	Avio S.p.a.	€ 142.000
37)	Mutuionline S.p.a.	0,88	Marr S.p.a.	€ 143.000
38)	Servizi Italia S.p.a.	0,92	Landi Renzo S.p.a.	€ 147.000
39)	Landi Renzo S.p.a.	0,93	Emak S.p.a.	€ 149.000
40)	Zignago vetro S.p.a.	0,93	Isagro S.p.a.	€ 159.000
41)	IGD SIIQ S.p.a.	0,96	Sogefi S.p.a.	€ 160.000
42)	A. Mondadori Editore	0,96	Gruppo Orsero S.p.a.	€ 173.000
43)	Amplifon S.p.a.	1,13	Cementir Holding S.p.a.	€ 190.000
44)	Falck renewables S.p.a.	1,19	Saes S.p.a.	€ 191.000
45)	Wiit S.p.a.	1,19	Elica S.p.a.	€ 192.300
46)	Panariagroup S.p.a.	1,21	Fiera Milano S.p.a.	€ 194.000
47)	IMA S.p.a.	1,26	Esprinet S.p.a.	€ 220.000
48)	Centrale del Latte S.p.a.	1,35	Reno De Medici S.p.a.	€ 225.000
49)	F.i.l.a S.p.a.	1,39	Amplifon S.p.a.	€ 267.000
50)	Sogefi S.p.a.	1,54	Falck renewables S.p.a.	€ 305.000
51)	Fidia S.p.a.	1,72	IMA S.p.a.	€ 305.000
52)	Aquafil S.p.a.	1,75	F.i.l.a S.p.a.	€ 342.000
53)	Tesmec S.p.a.	2,56	Guala Closures S.p.a.	€ 354.000
54)	Fiera Milano S.p.a.	3,76	A. Mondadori Editore S.p.a.	€ 424.700

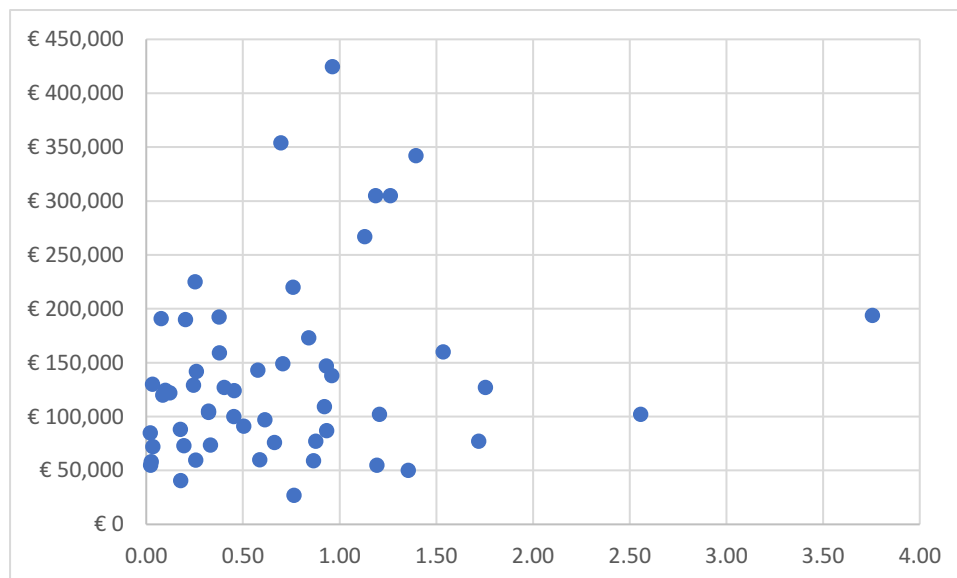
Fonte: elaborazione propria.

La determinazione dei compensi di auditing è positivamente correlata con la rischiosità dell'impresa oggetto di revisione. Il coefficiente di correlazione risulta pari allo 0.22112 pertanto, anche se debole, esiste una relazione positiva tra rischio e compensi. Esaminando le informazioni contenute nella tabella 10 è facile constatare che, in effetti, la correlazione positiva tra le due componenti prese in considerazione è blanda, tuttavia, varie aziende con un indice di indebitamento basso sostengono compensi relativamente inferiori rispetto alle imprese più

rischiose in termini di debito e viceversa accade per le aziende con un indebitamento più alto. Degli esempi da sottoporre all'attenzione del lettore in riferimento alle imprese con rischio basso-compenso basso sono "Sicit S.p.A.", "Mondo TV S.p.A.", "Retelit S.p.A.", mentre per il caso opposto si menzionano "Fiera Milano S.p.A.", "F.i.l.a S.p.A." e "IMA S.p.A.". Tuttavia, per spiegare la mancanza di una forte correlazione positiva è utile osservare che "Centrale del Latte S.p.A." o ad esempio "Tesmec S.p.A.", versano compensi di revisione non proporzionali al loro indice di indebitamento elevato.

Il grafico a dispersione n. 3 va a supporto dei risultati sopra riportati mostrando sia un lieve andamento dei punti dal basso verso l'alto sia dispersione di essi.

Grafico 3: Correlazione tra "Rischiosità" e "Compensi di revisione"



Fonte: elaborazione propria.

Si è tentato, inoltre, di analizzare il legame tra rischiosità e compensi di revisione, misurando il rischio attraverso la distribuzione geografica. Prima di esporre i risultati derivanti dall'analisi dei dati presenti nella tabella n. 10, di seguito riportata, è necessario fare una premessa circa la possibile disomogeneità delle informazioni fornite dalle imprese in riferimento al numero di paesi in cui operano, in quanto, alcune indicano solo i paesi in cui svolgono il loro business, mentre altre danno il dettaglio delle singole città. L'assunzione che viene fatta è che non ci sia distinzione tra paese e città.

Tabella 10: variabile "Rischiosità" – presenza geografica

PRESENZA GEOGRAFICA	COMPENSO EFFETTIVO ANNUALE	NR. AZIENDE PER PRESENZA GEOGRAFICA	MEDIA COMPENSI PER PRESENZA GEOGRAFICA
Presente in 1 paese	€ 1.013.700	7	€ 144.814
Presente in 2 paesi	€ 333.000	5	€ 66.600
Presente in 3 paesi	€ 599.254	5	€ 119.851
Presente in 4 paesi	€ 577.000	5	€ 115.400
Presente in 5 paesi	€ 487.500	3	€ 162.500
Presente in 6 paesi	€ 601.138	5	€ 120.228
Presente in 7 paesi	€ 559.871	5	€ 111.974
Presente in 8 paesi	€ 329.000	2	€ 164.500
Presente in 9 paesi	€ 192.300	1	€ 192.300
Presente in 11 paesi	€ 432.000	2	€ 216.000
Presente in 12 paesi	€ 88.000	1	€ 88.000
Presente in 13 paesi	€ 306.000	2	€ 153.000
Presente in 14 paesi	€ 149.000	1	€ 149.000
Presente in 15 paesi	€ 40.600	1	€ 40.600
Presente in 16 paesi	€ 97.000	1	€ 97.000
Presente in 17 paesi	€ 305.000	1	€ 305.000
Presente in 18 paesi	€ 190.000	1	€ 190.000
Presente in 22 paesi	€ 160.000	1	€ 160.000
Presente in 28 paesi	€ 397.000	2	€ 198.500
Presente in 39 paesi	€ 474.000	2	€ 237.000
Presente in 69 paesi	€ 76.000	1	€ 76.000
<b>Totale complessivo</b>	<b>€ 7.407.363</b>	<b>54</b>	<b>€ 137.173</b>

Fonte: elaborazione propria.

È stata calcolata la media tra il compenso totale percepito dalle società di revisione e il numero di aziende revisionate divise per area geografica. I risultati ottenuti mostrano che non c'è alcun legame tra diversificazione geografica e andamento del compenso di revisione. Va però ribadito che tale risultato potrebbe essere frutto di distorsioni.

A pagina seguente si espone l'analisi tabellare e grafica delle variabili esaminate come proxy della determinante "complessità" quali numero di filiali e numero di dipendenti.

Tabella 11: variabile “Complessità”

**COEFF. DI CORRELAZIONE: 0,22017**

	<b>IMPRESA</b>	<b>N. FILIALI</b>
1)	La Doria S.p.a.	3
2)	Polig. S.Faustino S.p.a.	3
3)	Sicit S.p.a.	3
4)	Isagro S.p.a.	4
5)	Wiit S.p.a.	4
6)	B&C speakers S.p.a.	5
7)	Centrale del Latte S.p.a.	5
8)	Marr S.p.a.	5
9)	Mondo TV S.p.a.	5
10)	Cellularline S.p.a.	6
11)	Cembre S.p.a.	7
12)	Avio S.p.a.	8
13)	Eurotech S.p.a.	8
14)	Fidia S.p.a.	8
15)	Zignago vetro S.p.a.	8
16)	Cairo Comm. S.p.a.	9
17)	Esprinet S.p.a.	9
18)	IGD SIIQ S.p.a.	9
19)	Italmobiliare S.p.a.	9
20)	Sabaf S.p.a.	9
21)	TXT S.p.a.	9
22)	Elica S.p.a.	12
23)	F.i.l.a S.p.a.	13
24)	Irce S.p.a.	13
25)	Retelit S.p.a.	13
26)	Panariagroup S.p.a.	14

**COEFF. DI CORRELAZIONE: 0,44286**

<b>IMPRESA</b>	<b>N. DIPENDENTI</b>
Tamburi Partners S.p.a.	14
Mondo TV S.p.a.	51
Retelit S.p.a.	93
Polig. S. Faustino S.p.a.	107
Sicit S.p.a.	137
Wiit S.p.a.	163
IGD SIIQ S.p.a.	177
B&C speakers S.p.a.	186
Cellularline S.p.a.	229
Fidia S.p.a.	313
Eurotech S.p.a.	318
Isagro S.p.a.	343
Centrale del Latte S.p.a.	415
Interpump Group S.p.a.	479
Ascopiave S.p.a.	481
Falck renewables S.p.a.	498
Landi Renzo S.p.a.	571
Irce S.p.a.	704
Fiera Milano S.p.a.	707
Cembre S.p.a.	744
TXT S.p.a.	786
La Doria S.p.a.	794
Panariagroup S.p.a.	806
Marr S.p.a.	823
Gefran S.p.a.	829
Tesmec S.p.a.	925

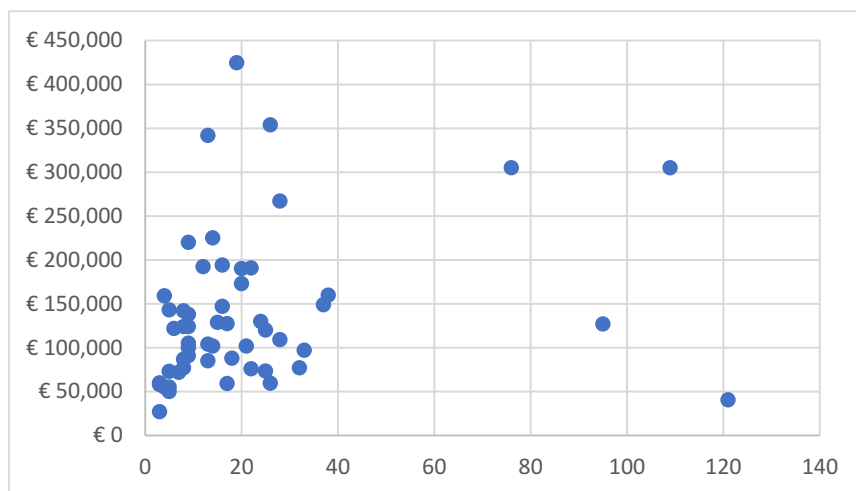
<b>IMPRESA</b>	<b>COMPENSO EFFETTIVO ANNUALE</b>
Polig. S. Faustino S.p.a.	€ 27.000
Reply S.p.a.	€ 40.600
Centrale del Latte S.p.a.	€ 50.000
Mondo TV S.p.a.	€ 55.000
Wiit S.p.a.	€ 55.000
Sicit S.p.a.	€ 58.000
Tinexta S.p.a.	€ 59.000
El.En S.p.a.	€ 59.683
La Doria S.p.a.	€ 60.000
Cembre S.p.a.	€ 72.000
B&C speakers S.p.a.	€ 73.000
Tamburi Partners S.p.a.	€ 73.500
Aeffe S.p.a.	€ 76.000
Fidia S.p.a.	€ 77.000
Mutuionline S.p.a.	€ 77.000
Retelit S.p.a.	€ 85.000
Zignago vetro S.p.a.	€ 87.000
Gefran S.p.a.	€ 88.000
TXT S.p.a.	€ 91.000
Prima Industrie S.p.a.	€ 97.000
Cairo Comm. S.p.a.	€ 100.000
Panariagroup S.p.a.	€ 102.000
Tesmec S.p.a.	€ 102.000
Irce S.p.a.	€ 104.000
Italmobiliare S.p.a.	€ 105.000
Servizi Italia S.p.a.	€ 109.138

...Segue

27)	Reno De Medici S.p.a.	14	Avio S.p.a.	935	Biesse S.p.a.	€ 120.000
28)	Ascopiave S.p.a.	15	Saes S.p.a.	987	Cellularline S.p.a.	€ 122.000
29)	Fiera Milano S.p.a.	16	Sabaf S.p.a.	1.079	Sabaf S.p.a.	€ 124.000
30)	Landi Renzo S.p.a.	16	Tinexta S.p.a.	1.293	Eurotech S.p.a.	€ 124.254
31)	Aquafil S.p.a.	17	Esprinet S.p.a.	1.317	Interpump Group S.p.a.	€ 127.000
32)	Tinexta S.p.a.	17	Aeffe S.p.a.	1.450	Aquafil S.p.a.	€ 127.188
33)	Gefran S.p.a.	18	El.En S.p.a.	1.498	Ascopiave S.p.a.	€ 129.000
34)	A. Mondadori Editore	19	Gruppo Orsero S.p.a.	1.588	Datalogic S.p.a.	€ 130.000
35)	Cementir Holding S.p.a.	20	Reno De Medici S.p.a.	1.766	IGD SIIQ S.p.a.	€ 138.000
36)	Gruppo Orsero S.p.a.	20	Italmobiliare S.p.a.	1.776	Avio S.p.a.	€ 142.000
37)	Tesmec S.p.a.	21	Prima Industrie S.p.a.	1.781	Marr S.p.a.	€ 143.000
38)	Aeffe S.p.a.	22	Biesse S.p.a.	1.842	Landi Renzo S.p.a.	€ 147.000
39)	Saes S.p.a.	22	Mutuonline S.p.a.	1.844	Emak S.p.a.	€ 149.000
40)	Datalogic S.p.a.	24	Emak S.p.a.	1.988	Isagro S.p.a.	€ 159.000
41)	Biesse S.p.a.	25	A. Mondadori Editore	2.018	Sogefi S.p.a.	€ 160.000
42)	Tamburi Partners S.p.a.	25	Zignago vetro S.p.a.	2.601	Gruppo Orsero S.p.a.	€ 173.000
43)	El.En S.p.a.	26	Aquafil S.p.a.	2.893	Cementir Holding S.p.a.	€ 190.000
44)	Guala Closures S.p.a.	26	Cementir Holding S.p.a.	3.042	Saes S.p.a.	€ 191.000
45)	Amplifon S.p.a.	28	Datalogic S.p.a.	3.074	Elica S.p.a.	€ 192.300
46)	Servizi Italia S.p.a.	28	Servizi Italia S.p.a.	3.625	Fiera Milano S.p.a.	€ 194.000
47)	Mutuonline S.p.a.	32	Elica S.p.a.	3.670	Esprinet S.p.a.	€ 220.000
48)	Prima Industrie S.p.a.	33	Cairo Comm. S.p.a.	4.027	Reno De Medici S.p.a.	€ 225.000
49)	Emak S.p.a.	37	Guala Closures S.p.a.	5.503	Amplifon S.p.a.	€ 267.000
50)	Sogefi S.p.a.	38	IMA S.p.a.	5.949	Falck renewables S.p.a.	€ 305.000
51)	IMA S.p.a.	76	Sogefi S.p.a.	6.818	IMA S.p.a.	€ 305.000
52)	Interpump Group S.p.a.	95	Reply S.p.a.	8.157	F.i.l.a S.p.a.	€ 342.000
53)	Falck renewables S.p.a.	109	F.i.l.a S.p.a.	10.067	Guala Closures S.p.a.	€ 354.000
54)	Reply S.p.a.	121	Amplifon S.p.a.	17.000	A. Mondadori Editore	€ 424.700

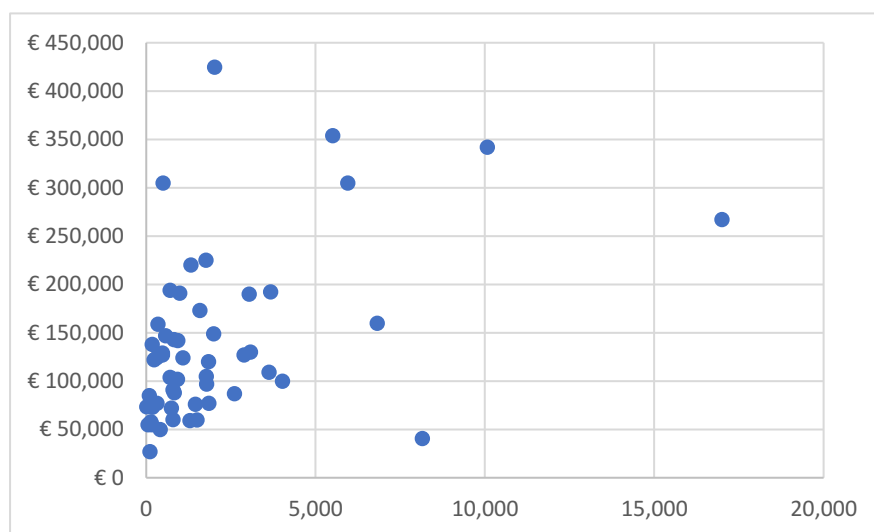
Fonte: elaborazione propria.

Grafico 4: Correlazione tra “N. filiali” e “Compensi di revisione”



Fonte: elaborazione propria.

Grafico 5: Correlazione tra “N. dipendenti” e “Compensi di revisione”



Fonte: elaborazione propria.

Entrambe le variabili, filiali e dipendenti, mostrano una correlazione debole ma positiva con i compensi di revisione. La tabella n. 11 indica che il coefficiente di

correlazione del numero di filiali assume un valore pari a 0.22017, mentre il coefficiente di correlazione del numero di dipendenti è pari a 0.44286.

Tali risultati sono evidenti in entrambi i grafici sopra riportati, dove è percettibile un andamento che dal basso tende verso l'alto, sebbene con evidenti segni di dispersione. A livello tabellare, se si mette in relazione il numero di filiali con l'entità dei compensi di revisione, si può notare che, le aziende che hanno un numero basso di filiali, nel complesso, pagano compensi proporzionati alla complessità aziendale mentre questo legame positivo è molto più sporadico se si analizzano le imprese con un numero più alto di filiali. I casi in cui il numero di filiali non hanno una diretta relazione con i compensi sono meglio visibili dalla disposizione dei punti nel grafico n. 4.

Il numero di dipendenti invece è maggiormente correlato ai compensi di auditing, infatti, osservando le prime cinque imprese riportate in tabella, ovvero quelle con un numero di dipendenti basso, si può agevolmente verificare che i compensi ad esse riferiti hanno un ammontare commisurato alla complessità. Queste considerazioni valgono in senso inverso anche per le ultime cinque imprese del campione che, a fronte di un numero di dipendenti alto hanno associato un compenso più elevato. Anche per tale misura di complessità, vi sono delle eccezioni, si prenda come esempio la "Reply S.p.A." che, pur pagando uno dei compensi più bassi è una delle imprese con il numero di dipendenti più alto tra



quelle del campione; ciò a conferma del fatto che la correlazione è positiva ma non forte perché distante dal valore 1.

Infine, la determinante “complessità” è stata testata anche attraverso la distribuzione geografica senza ottenere risultati significativi, infatti come riportato nell’analisi della “rischiosità”, per i motivi sopra descritti anche in tale caso i dati contenuti nella tabella 10 potrebbero essere distorti.

Lo studio prosegue attraverso l’analisi del “tipo di settore” cui appartiene l’impresa revisionata; i dati acquisiti sono racchiusi nella tabella n. 12 seguiti dalle relative osservazioni.

Tabella 12: variabile “Tipo di Settore”

<b>TIPO DI SETTORE</b>	<b>COMPENSO EFFETTIVO ANNUALE</b>	<b>NR. AZIENDE DEL SETTORE</b>	<b>MEDIA COMPENSI PER SETTORE</b>
Servizi finanziari	€ 314.500,00	4	€ 78.625,00
Telecomunicazioni	€ 85.000,00	1	€ 85.000,00
Alimentare	€ 283.000,00	3	€ 94.333,33
Tecnologia	€ 530.854,00	5	€ 106.170,80
Chimica	€ 344.188,00	3	€ 114.729,33
Commercio	€ 265.000,00	2	€ 132.500,00
Prodotti e servizi industriali	€ 2.734.821,00	20	€ 136.741,05
Beni immobili	€ 138.000,00	1	€ 138.000,00
Edilizia e materiali	€ 292.000,00	2	€ 146.000,00
Automobili e componentistica	€ 307.000,00	2	€ 153.500,00
Prodotti casa, persona, moda	€ 832.300,00	5	€ 166.460,00
"Media" - mezzi di comunicazione	€ 579.700,00	3	€ 193.233,33
Servizi pubblici	€ 434.000,00	2	€ 217.000,00
Salute	€ 267.000,00	1	€ 267.000,00
<b>Totale complessivo</b>	<b>€ 7.407.363,00</b>	<b>54</b>	<b>€ 137.173,39</b>

Fonte: elaborazione propria.

Partendo dal presupposto che il campione di indagine è ristretto in quanto si considerano solo le imprese quotate nel segmento STAR, per cui i settori indicati nella tabella n. 12 sono certamente sottorappresentati, il settore che sembra essere, in media, più oneroso a livello di compensi di revisione è quello legato alla salute, in particolare l'azienda di riferimento si occupa di apparecchi acustici. Il settore dei servizi finanziari invece, in media, richiede corrispettivi più bassi rispetto agli altri. È da evidenziare che il segmento STAR è composto principalmente da società appartenenti al settore industriale, le quali, in media, risultano pagare il servizio di revisione intorno a € 136.000. È utile notare che, la deviazione standard rispetto alla media dei compensi pagati dalle 20 imprese appartenenti a questo settore, è pari a € 79.167, dunque il coefficiente di variazione è di circa il 58%. Questo indica che, un'ipotetica analisi svolta in relazione al binomio compensi-settore basata solo su queste imprese sarebbe comunque imprecisa in quanto il campione denota un'accentuata dispersione.

La dimensione della società di revisione, distinta tra "Big 4 e non Big 4" è uno dei fattori esaminati al fine di definire la dinamica dei compensi di auditing. Le informazioni raccolte sono mostrate nella tabella n. 13 e sono state divise in base al numero totale di aziende revisionate da una specifica società di revisione, riportando quindi il compenso effettivo percepito dai revisori sia in valore assoluto che in media.

Tabella 13: variabile “Big 4 – non Big 4”

<b>SOCIETA' DI REVISIONE</b>	<b>COMPENSO EFFETTIVO ANNUALE</b>	<b>NR. AZIENDE DEL SETTORE</b>	<b>MEDIA COMPENSI PER SOCIETA' DI REVISIONE</b>
KPMG	€ 2.004.300	11	€ 182.209
EY	€ 1.593.700	10	€ 159.370
PWC	€ 1.705.542	13	€ 131.196
Deloitte	€ 1.945.821	17	€ 114.460
RIA Grant Thornton	€ 76.000	1	€ 76.000
BDO	€ 55.000	1	€ 55.000
Fidital Revisione S.r.l.	€ 27.000	1	€ 27.000
<b>Totale complessivo</b>	<b>€ 7.407.363</b>	<b>54</b>	<b>€ 137.173</b>

Fonte: elaborazione propria.

La tabella sopra riportata da evidenza del fatto che le Big 4 addebitano compensi di revisione più alti rispetto alle società di revisione non Big 4. Si può anche osservare che solo 3 aziende su 54 hanno affidato l’incarico a società di revisione non appartenenti alle quattro principali società di riferimento nel mercato della revisione.

All’interno del campione oggetto di analisi, 45 imprese su 54 hanno reso disponibile l’informazione riguardante il totale delle “ore annuali” impiegate dai revisori per espletare il loro incarico. Tali informazioni sono ricomprese all’interno della tabella n. 14 sotto riportata.

Tabella 14: variabile “Ore lavorate”

<b>SOCIETA' DI REVISIONE</b>	<b>COMPENSO EFFETTIVO ANNUALE</b>	<b>ORE ANNUALI LAVORATE</b>	<b>NR. AZIENDE DEL SETTORE</b>	<b>MEDIA DELLE ORE LAVORATE</b>	<b>MEDIA DEI COMPENSI PERCEPITI</b>
EY	€ 1.491.700	45.514	9	5.057	€ 165.744
KPMG	€ 955.300	21.152	6	3.525	€ 159.217
PWC	€ 1.608.542	27.537	12	2.295	€ 134.045
Deloitte	€ 1.699.821	46.974	15	3.132	€ 113.321
RIA Grant Thornton	€ 76.000	2.800	1	2.800	€ 76.000
BDO	€ 55.000	800	1	800	€ 55.000
Fidital Revisione Srl	€ 27.000	436	1	436	€ 27.000
<b>Totale complessivo</b>	<b>€ 5.913.363</b>	<b>145.213</b>	<b>45</b>	<b>3.227</b>	<b>€ 131.408</b>

Fonte: elaborazione propria.

In linea con le aspettative, la tabella n. 14, dimostra che, in media, più sono le ore lavorate e più alto è il compenso richiesto dai revisori. Questo a maggior ragione quando l’incarico è svolto da una Big 4.

Tuttavia, è interessante entrare più in dettaglio, analizzando l’entità del compenso effettivo orario mostrato nella tabella n. 15, sotto riportata.

Tabella 15: Compenso effettivo orario

<b>SOCIETA' DI REVISIONE</b>	<b>COMPENSO EFFETTIVO ORARIO</b>
EY	€ 33
KPMG	€ 45
PWC	€ 58
Deloitte	€ 36
RIA Grant Thornton	€ 27
BDO	€ 69
Fidital Revisione S.r.l.	€ 62

Fonte: elaborazione propria.

Come si può osservare dai dati sopra riportati, la media dei compensi orari percepiti dalle Big 4 è pari ad € 43, dunque un valore non così elevato come ci si poteva aspettare. Va anche notato che ad eccezione di RIA G. T., le altre due società medio piccole, hanno un costo orario in media maggiore di € 65. Questo divario di tariffe orarie esistente tra Big 4 e non Big 4 può essere spiegato in vari modi: in primis va considerata la diversa divisione gerarchica del team che ha una grande società di revisione rispetto ad una società medio piccola. Nel primo caso vi è una forte componente di lavoro svolto da junior, i quali hanno un costo nettamente più basso rispetto a figure gerarchicamente più elevate, mentre nelle società di revisione più piccole il team tende ad essere composto da meno persone dunque anche il senior, il manager ed il partner hanno un importante ruolo operativo. In secondo luogo, va considerato che ognuna delle tre medio piccole società di revisione, all'interno del campione analizzato, ha incarichi in una sola azienda; è dunque possibile ipotizzare che le società che pagano maggiori compensi orari siano considerate più rischiose rispetto ad altre o che semplicemente tra i parametri fissati per l'assegnazione dell'incarico ai revisori erano richiesti standard qualitativi particolarmente elevati. Per quanto riguarda invece il modesto compenso orario di RIA G. T. pari ad € 27, si può supporre un ribasso tariffario a fronte di un ipotetico particolare interesse di tale società a revisionare un'azienda operante nel settore dell'alta moda come Aeffe

S.p.A. dato che, dall'analisi del suo portafoglio clienti non risultano altre imprese con questo core business<sup>187</sup>.

I dati presentati a livello macro aggregato nelle tabelle n. 14 e n. 15, se spaccati nel dettaglio di ogni singola azienda del campione, come mostrato nella tabella n. 16, permettono di verificare se la qualità, in questo ambito di indagine, sia effettivamente legata ad un maggior prezzo pagato o se invece trattasi di un preconcetto.

Tabella 16: variabile "Qualità"

	<b>IMPRESA</b>	<b>SOCIETA' REVISIONE</b>	<b>ORE LAVORATE</b>	<b>COMPENSO EFFETTIVO ANNUALE</b>	<b>COMPENSO EFFETTIVO ORARIO</b>
1)	Amplifon S.p.a.	KPMG	12.260	€ 267.000	€ 22
2)	Elica S.p.a.	KPMG	4.520	€ 192.300	€ 43
3)	Cementir Holding S.p.a.	KPMG	1.030	€ 190.000	€ 184
4)	Sogefi S.p.a.	KPMG	1.652	€ 160.000	€ 97
5)	Zignago vetro S.p.a.	KPMG	1132	€ 87.000	€ 77
6)	Tinexta S.p.a.	KPMG	558	€ 59.000	€ 106
7)	Falck renewables S.p.a.	PWC	2.685	€ 305.000	€ 114
8)	Esprinet S.p.a.	PWC	6.390	€ 220.000	€ 34
9)	Landi Renzo S.p.a.	PWC	5.240	€ 147.000	€ 28
10)	Marr S.p.a.	PWC	1.350	€ 143.000	€ 106
11)	IGD SIIQ S.p.a.	PWC	2.460	€ 138.000	€ 56
12)	Ascopiave S.p.a.	PWC	2.024	€ 129.000	€ 64
13)	Aquafil S.p.a.	PWC	2.110	€ 127.188	€ 60
14)	Eurotech S.p.a.	PWC	2.181	€ 124.254	€ 57

...Segue

<sup>187</sup> Cfr. <https://www.ria-grantthornton.it/globalassets/1.-member-firms/italy-ria/pdf/transparency-report/riagt-transparency-report-2020.pdf>

...Segue

15)	Gefran S.p.a.	PWC	1.091	€ 88.000	€ 81
16)	Tamburi Inv. Partners S.p.a.	PWC	740	€ 73.500	€ 99
17)	B&C speakers S.p.a.	PWC	650	€ 73.000	€ 112
18)	Reply S.p.a.	PWC	616	€ 40.600	€ 66
19)	Reno De Medici S.p.a.	Deloitte	2.570	€ 225.000	€ 88
20)	Saes S.p.a.	Deloitte	3.993	€ 191.000	€ 48
21)	Isagro S.p.a.	Deloitte	3.799	€ 159.000	€ 42
22)	Emak S.p.a.	Deloitte	3.606	€ 149.000	€ 41
23)	Datalogic S.p.a.	Deloitte	2.517	€ 130.000	€ 52
24)	Biesse S.p.a.	Deloitte	7.177	€ 120.000	€ 17
25)	Servizi Italia S.p.a.	Deloitte	2.881	€ 109.138	€ 38
26)	Italmobiliare S.p.a.	Deloitte	8.535	€ 105.000	€ 12
27)	Tesmec S.p.a.	Deloitte	3.989	€ 102.000	€ 26
28)	Cairo Communication S.p.a.	Deloitte	3.650	€ 100.000	€ 27
29)	Retelit S.p.a.	Deloitte	1.018	€ 85.000	€ 83
30)	La Doria S.p.a.	Deloitte	958	€ 60.000	€ 63
31)	El.En S.p.a.	Deloitte	806	€ 59.683	€ 74
32)	Wiiit S.p.a.	Deloitte	691	€ 55.000	€ 80
33)	Centrale del Latte S.p.a.	Deloitte	785	€ 50.000	€ 64
34)	Arnoldo Mondadori Editore	EY	15.340	€ 424.700	€ 28
35)	IMA S.p.a.	EY	2.120	€ 305.000	€ 144
36)	Fiera Milano S.p.a.	EY	6.172	€ 194.000	€ 31
37)	Interpump Group S.p.a.	EY	9.110	€ 127.000	€ 14
38)	Sabaf S.p.a.	EY	6.012	€ 124.000	€ 21
39)	TXT S.p.a.	EY	1.160	€ 91.000	€ 78
40)	Cembre S.p.a.	EY	1.830	€ 72.000	€ 39
41)	Fidia S.p.a.	EY	780	€ 77.000	€ 99
42)	Mutuonline S.p.a.	EY	2.990	€ 77.000	€ 26
43)	Poligrafica S. Faustino S.p.a.	Fidital Revisione S.r.l.	436	€ 27.000	€ 62
44)	Mondo TV S.p.a.	BDO	800	€ 55.000	€ 69
45)	Aeffe S.p.a.	RIA Grant Thornton	2.800	€ 76.000	€ 27

Fonte: elaborazione propria.

Dalla tabella n. 16 risalta come all'interno delle 45 osservazioni effettuate, una stessa società di revisione che opera in più aziende applichi compensi unitari di audit fortemente differenti. I compensi orari richiesti da Deloitte, la quale possiede la maggior quota di incarichi nel campione analizzato, sono compresi in un range che oscilla tra € 12 e € 88, con un rapporto tra valore massimo e minimo di poco superiore a 7,3. L'esistenza di gaps così elevati è riscontrabile anche nelle altre società di revisione in forma più o meno accentuata. Questo dimostra come la "qualità" non sia un elemento determinante nell'analisi condotta nel presente elaborato. Sarebbe poco realistico pensare che una stessa società di revisione fornisca un servizio così qualitativamente eterogeneo da un'impresa all'altra, specie se trattasi di una Big 4, la quale, avendo procedure maggiormente standardizzate rispetto alle piccole società di revisione, difficilmente dovrebbe effettuare prestazioni così differenti tra loro.

Congiuntamente allo studio dei fattori che influenzano o meno la determinazione dei compensi di revisione, attraverso la tabella n. 17, si è proceduto ad esaminare la possibile esistenza di differenze tariffarie tra quanto stabilito tra le parti al momento dell'assegnazione dell'incarico e quanto effettivamente percepito dai revisori ad incarico terminato.



Tabella 17: Compensi teorici – compensi annuali

IMPRESA	COMPENSO TEORICO	COMPENSO EFFETTIVO	DELTA	DELTA %
Aeffè S.p.a.	€ 64.000	€ 76.000	€ 12.000	15,79%
Amplifon S.p.a.	€ 267.000	€ 267.000	€ 0	0,00%
Aquafil S.p.a.	€ 125.230	€ 127.188	€ 1.958	1,54%
Ascopiave S.p.a.	€ 117.664	€ 129.000	€ 11.336	8,79%
Avio S.p.a.	€ 95.000	€ 142.000	€ 47.000	33,10%
B&C speakers S.p.a.	€ 48.200	€ 73.000	€ 24.800	33,97%
Biesse S.p.a.	€ 161.000	€ 120.000	-€ 41.000	-34,17%
Cairo Communication S.p.a.	€ 98.000	€ 100.000	€ 2.000	2,00%
Cellularline S.p.a.	€ 125.000	€ 122.000	-€ 3.000	-2,46%
Cembre S.p.a.	€ 60.000	€ 72.000	€ 12.000	16,67%
Cementir Holding S.p.a.	€ 67.000,00	€ 190.000	€ 123.000	64,74%
Centrale del Latte S.p.a.	€ 51.000,00	€ 50.000	-€ 1.000	-2,00%
Datalogic S.p.a.	€ 130.000,00	€ 130.000	€ 0	0,00%
El.En S.p.a.	€ 43.683	€ 59.683	€ 16.000	26,81%
Elica S.p.a.	€ 192.300	€ 192.300	€ 0	0,00%
Emak S.p.a.	€ 115.000	€ 149.000	€ 34.000	22,82%
Esprinet S.p.a.	€ 220.000	€ 220.000	€ 0	0,00%
Eurotech S.p.a.	€ 108.500	€ 124.254	€ 15.754	12,68%
Falck renewables S.p.a.	€ 158.000	€ 305.000	€ 147.000	48,20%
Fidia S.p.a.	€ 61.000	€ 77.000	€ 16.000	20,78%
Fiera Milano S.p.a.	€ 189.000	€ 194.000	€ 5.000	2,58%
F.i.l.a S.p.a.	N/D	€ 342.000	/	/
Gefran S.p.a.	€ 85.000	€ 88.000	€ 3.000	3,41%
Guala Closures S.p.a.	€ 328.000	€ 354.000	€ 26.000	7,34%
IGD SIIQ S.p.a.	€ 104.000	€ 138.000	€ 34.000	24,64%
IMA S.p.a.	€ 176.000	€ 305.000	€ 129.000	42,30%
Interpump Group S.p.a.	€ 123.000	€ 127.000	€ 4.000	3,15%
Irce S.p.a.	€ 74.000	€ 104.000	€ 30.000	28,85%
La Doria S.p.a.	€ 55.300	€ 60.000	€ 4.700	7,83%
Landi Renzo S.p.a.	€ 133.000	€ 147.000	€ 14.000	9,52%
Marr S.p.a.	€ 93.000	€ 143.000	€ 50.000	34,97%
A. Mondadori Editore	€ 928.000	€ 424.700	-€ 503.300	-118,51%
Mondo TV S.p.a.	€ 55.000	€ 55.000	€ 0	0,00%
Mutuonline S.p.a.	€ 88.450	€ 77.000	-€ 11.450	-14,87%
Gruppo Orsero S.p.a.	€ 113.000	€ 173.000	€ 60.000	34,68%
Panariagroup Ceram.S.p.a.	€ 118.000	€ 102.000	-€ 16.000	-15,69%
Poligrafica S. Faust. S.p.a.	€ 30.810	€ 27.000	-€ 3.810	-14,11%
Prima Industrie S.p.a.	N/D	€ 97.000	/	/
Reno De Medici S.p.a.	€ 148.000	€ 225.000	€ 77.000	34,22%
Reply S.p.a.	€ 40.000	€ 40.600	€ 600	1,48%
Retelit S.p.a.	€ 68.000	€ 85.000	€ 17.000	20,00%

...Segue

...Segue

Sabaf S.p.a.	€ 108.500	€ 124.000	€ 15.500	12,50%
Saes S.p.a.	N/D	€ 191.000	/	/
Servizi Italia S.p.a.	€ 69.300	€ 109.138	€ 39.838	36,50%
Sicit S.p.a.	€ 65.000	€ 58.000	-€ 7.000	-12,07%
Sogefi S.p.a.	€ 134.000	€ 160.000	€ 26.000	16,25%
Tamburi Partners S.p.a.	€ 65.000	€ 73.500	€ 8.500	11,56%
Tesmec S.p.a.	€ 129.000	€ 102.000	-€ 27.000	-26,47%
Tinexta S.p.a.	€ 46.000	€ 59.000	€ 13.000	22,03%
TXT S.p.a.	€ 84.000	€ 91.000	€ 7.000	7,69%
Wit S.p.a.	€ 55.000	€ 55.000	€ 0	0,00%
Zignago vetro S.p.a.	€ 79.500	€ 87.000	€ 7.500	8,62%

Fonte: elaborazione propria.

Come mostra la tabella sopra riportata vi sono delle aziende che presentano degli ampi delta tra compenso teorico e compenso effettivo, sia in senso positivo che in senso negativo. Gli ampi gap (superiori ad € 50.000) come, ad esempio, quello osservabile per la società “Arnoldo Mondadori S.p.A.”, sono dovuti principalmente a disomogeneità di dati presenti nei verbali assembleari rispetto a quanto riportato nei bilanci. Ciò è dovuto al fatto che, spesso, da un lato vengono riportati valori consolidati, mentre dall’altro sono inseriti i compensi della sola capogruppo, non riuscendo quindi ad allineare i dati.

In ultimo, a pagina seguente, nella tabella n. 18, si riporta l’analisi di regressione effettuata in via residuale. Tale regressione viene presentata come esempio, ed ha il mero obiettivo di ordinare i dati raccolti e fornire spunti di riflessioni qualora in futuro si volessero svolgere analisi statistiche più approfondite.

Tabella 18: Regressione multivariata semplice

VARIABILI	(1) ln(compenso)	(2) ln(compenso)	(3) ln(compenso)	(4) ln(compenso)
Ln (Dimensione)	0.305*** (0.058)	0.329*** (0.068)	0.276*** (0.064)	0.382*** (0.086)
Profittabilità	-0.206 (0.693)	-0.107 (0.589)	-0.219 (0.721)	-0.093 (0.767)
Rischio	0.127** (0.062)	0.132** (0.064)	0.115* (0.064)	0.123* (0.072)
Filiali		-0.003 (0.005)		-0.005 (0.005)
<i>Settori (rif. Alimentare)</i>				
Automobili e componentistica				0.607 (0.464)
Beni immobili				-0.170 (0.417)
Chimica				0.493 (0.449)
Commercio				0.427 (0.428)
Edilizia e materiali				0.297 (0.395)
Media				0.480 (0.632)
Prodotti e servizi industriali				0.466 (0.408)
Prodotti per la casa, per la persona, moda				0.688 (0.452)
Salute				0.533 (0.411)
Servizi finanziari				-0.196 (0.419)
Servizi pubblici				0.686 (0.651)
Tecnologia				0.343 (0.475)
Telecomunicazioni				0.382 (0.491)
Dipendenti			0.000 (0.000)	
Osservazioni	54	54	54	54
R <sup>2</sup>	0.358	0.367	0.369	0.531

Errori standard robusti in parentesi  
 \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

Fonte: Elaborazione propria, analisi svolta attraverso STATA – Software for Statistics and Data Science.<sup>188</sup>

<sup>188</sup> <https://www.stata.com>

I risultati statistici, mostrano che, in termini generali, la “dimensione” è sempre significativa all’1%, mentre il “rischio” è significativo ma con % che variano dal 5 al 10% a seconda delle variabili con cui interagisce. La “profittabilità”, il “numero di filiali” ed il “numero di dipendenti” non sono mai significative, mentre invece il “settore” (inserito come variabile dummy) è molto rilevante perché, introducendo questa variabile nella regressione, il rischio perde di significato.

#### **4.3 Analisi dei dati e conclusioni**

I risultati ottenuti circa l’indagine svolta per comprendere le dinamiche con cui vengono stabiliti i compensi di revisione sono coerenti con gli studi fino ad ora effettuati.

Similarmente a quanto svolto da altri ricercatori, si è analizzato l’impatto delle determinanti, cosiddette tradizionali, sui corrispettivi percepiti dagli auditors ma con particolare attenzione al mercato italiano, e limitatamente a coloro che svolgono gli incarichi di revisione per il segmento borsistico STAR. Con la consapevolezza del fatto che le aziende presenti nel segmento preso come campione sono numericamente poche, si ritiene interessante approfondire la questione sui compensi di revisione sostenuti da piccole/medie imprese italiane, particolarmente performanti, in quanto ad oggi non vi sono ancora studi in merito.

Dall’analisi dei dati, riportati nel paragrafo precedente, si può giungere a varie conclusioni. In linea con le varie indagini svolte in primis da D. Simunic e poi da

altri autori citati nel capitolo 3 del presente lavoro<sup>189</sup>, i prezzi di revisione cui sono assoggettate le aziende quotate nel segmento STAR, dipendono principalmente dalla loro dimensione, rischiosità e complessità. Si è verificato che, queste tre variabili, in misura più o meno forte, hanno una correlazione positiva con i compensi di revisione. In senso gerarchico, il maggior legame accertato è quello presente tra compensi e dimensione (quantificata attraverso il totale attivo), poi, a seguire, troviamo la complessità, stimata in modo più significativo attraverso il numero di dipendenti piuttosto che con il numero di filiali ed in ultimo vi è la rischiosità (calcolata come proxy dell'indice di indebitamento). Seguendo i risultati ottenuti da M. Al-Harshani<sup>190</sup>, si è indagato anche su una possibile relazione positiva tra corrispettivi di revisione e profittabilità (definita tramite il ROI) accertando che tale variabile, al contrario di quanto osservato dall'autore, nel campione analizzato, è irrilevante. Tuttavia, anche l'autore nella sua analisi sui compensi svolta in Kuwait sebbene rilevi una correlazione positiva tra compensi e profittabilità, conclude che quest'ultima sia una variabile fuorviante ai fini del

---

<sup>189</sup> SIMUNIC D., *The Pricing of Audit Services: Theory and Evidence*, Journal of Accounting Research, vol. 18, no. 1, 1980, pp. 161–190.

NASER N., HASSAN Y.M. (2016), *Factors influencing external audit fees of companies listed on Dubai Financial Market.*, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 9 No.3, p. 348.

AL-HARSHANI M.O. (2008), *The pricing of audit services: evidence from Kuwait*, Managerial Auditing Journal, Vol 23 No. 7. p. 687.

Et al.

<sup>190</sup> AL-HARSHANI M.O. (2008), *The pricing of audit services: evidence from Kuwait*, Managerial Auditing Journal, Vol. 23 No. 7. p. 693.

calcolo della tariffa di revisione in quanto, proprio il legame positivo da egli rilevato tra profittabilità e compensi porta alla congettura che i clienti migliori vengano visti come una “tasca profonda” ai quali addebitare importi di audit maggiori. Dunque, dato che nella presente analisi il fattore profittabilità è irrilevante, l’effetto da essa prodotto sulle dinamiche dei compensi di revisione in Italia risulta essere neutro.

Va precisato che, come suggerito dalla letteratura, si è tentato di misurare le variabili rischiosità e complessità utilizzando la distribuzione geografica delle imprese esaminate, ma a differenza di quanto constatato da vari autori quali ad esempio K. Naser e Y. M. Hassan<sup>191</sup>, non si sono ottenuti risultati significativi. Questo esito, però, potrebbe essere condizionato da possibili distorsioni originate dal fatto che, per semplicità di analisi, si è postulato che non ci siano distinzioni fra la definizione di paese e quella di città.

L’analisi è poi proseguita con l’esame dell’andamento dei compensi di revisione in funzione di fattori esogeni all’impresa sottoposta ad audit, quali la tipologia di settore, la dimensione della società di revisione, il numero di ore lavorate dagli auditors e la qualità del servizio offerto. Queste ulteriori verifiche sono soggette ad un importante limite legato al basso numero di osservazioni che si hanno a disposizione. È stato necessario suddividere le imprese del campione originale, già

---

<sup>191</sup> NASER N., HASSAN Y.M. (2016), *Factors influencing external audit fees of companies listed on Dubai Financial Market.*, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 9 No. 3, p. 346.

limitato, in sottocategorie, ottenendo così campioni ancor più ridotti con il rischio di arrivare a risultati fuorvianti. Consapevoli di questa limitazione si è comunque scelto di analizzare queste variabili in quanto potrebbero rappresentare utili spunti di riflessioni per analisi future sul mercato italiano.

Tenendo conto di quanto appena riportato, e del fatto che il mercato italiano ha caratteristiche diverse da quelle di altri paesi dove sono stati svolti studi in materia, si evidenzia che, le conclusioni a cui si è arrivati in merito all'aumento o alla diminuzione dei compensi di audit a seconda del settore cui appartiene il cliente revisionato sono in parte diverse da quelle riportati in letteratura. Come previsto dai vari studiosi in precedenza, anche nell'analisi effettuata con il presente lavoro, il settore risulta essere una variabile molto rilevante perché, come mostrato nella regressione illustrata nel paragrafo 4.2 incide sul rischio e in linea generale, si ripercuote sulla complessità delle imprese revisionate. Tuttavia, al contrario di quanto ci si aspettava dalla lettura delle pubblicazioni di K. Naser e Y. M. Hassan e quelle di altri ricercatori<sup>192</sup> sul tema settore-compensi, l'azienda del segmento STAR che paga, in media, compensi più alti, appartiene al settore "salute", mentre si rileva che, le imprese che offrono servizi finanziari sostengono, sempre in media,

---

<sup>192</sup> NASER N., HASSAN Y.M. (2016), *Factors influencing external audit fees of companies listed on Dubai Financial Market.*, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 9 No. 3, p. 350.

GERRARD I., HOUGHTNON K., WOODLIFF D. (1994) *Audit fees: the effects of auditee, auditor and industry differences*, Managerial Auditing Journal, Vol. 9 No. 7, pp. 3-11.

Et al.

compensi più bassi rispetto le imprese operanti negli altri settori. Le imprese manifatturiere, collocabili nel settore “prodotti e servizi industriali”, non versano, in media, compensi di revisione elevati, come si poteva prevedere stando ai risultati ottenuti dagli studi effettuati.

Coerentemente con quanto ci si aspettava a seguito dell’indagine svolta da T. V. Caneghem in Belgio<sup>193</sup>, la dimensione della società di revisione, in particolare distinguendole tra Big 4 e non Big 4 e il numero di ore lavorate per svolgere l’incarico di auditor, sono legate positivamente ai compensi addebitati alle società revisionate. Un’evidenza interessante da sottolineare scaturisce dall’analisi macro aggregata del costo orario richiesto dalle singole Big 4, il quale risulta non essere costante. In altre parole, nonostante potrebbero, visto il loro dominio all’interno del mercato oligopolistico della revisione, tra le quattro grandi società di auditing non sembra esserci un palese cartello<sup>194</sup>. Non solo, dal lato opposto, non si osserva neanche il fenomeno della c.d. “guerra sui prezzi” in quanto, nessuno dei quattro colossi della revisione scende sotto soglie minime orarie.

Il costo orario medio applicato dalle Big 4 del campione di indagine, composto da società medio grandi quotate in Borsa (c.d. EIP, enti di interesse pubblico), è risultato pari ad € 43; se messo a confronto con il costo orario per la revisione delle

---

<sup>193</sup> VAN CANEGHEM T. (2010), *Audit pricing and the Big 4 fee premium: evidence from Belgium*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 122-139.

<sup>194</sup> All’inizio del 2000, l’Autorità Antitrust italiana ha stabilito che *Assirevi* ed i suoi membri avevano concluso accordi al fine di standardizzare le tariffe di revisione, applicando loro una multa per complessivi 2,336 milioni di euro.



piccole e medie imprese, che come riportato nel capitolo 3, è stato stimato dal CNDCEC di Milano pari a circa € 18/20 l'ora, è evidente il divario esistente tra le due realtà. Una PMI, rispetto ad una grande società, specie se quotata, si presuppone abbia una minore complessità/rischiosità sia in termini strutturali che in termini relazionali con i vari stakeholders e soprattutto possiede risorse limitate. Ogni società di auditing stabilisce il suo costo standard industriale in modo diverso, ma è evidente che una Big 4 ha maggiori costi fissi riconducibili, ad esempio, alle ore di formazione, agli investimenti in tool per la revisione, all'affitto degli uffici in zone di pregio, agli uffici di staff ecc. Inoltre, vanno anche considerati tutti quei costi che variano a seconda dell'incarico svolto, ne costituiscono un esempio i rimborsi richiesti per le trasferte. Tutti questi fattori si riflettono inevitabilmente sul costo orario che per le società di revisione di minori dimensioni o per i liberi professionisti sarà ragionevolmente più basso.

Le analisi svolte indicano che la qualità non è un elemento determinante ai fini dei compensi richiesti per il servizio di audit in quanto il costo orario addebitato alle varie aziende revisionate da una stessa Big 4 è talmente eterogeneo che non risulta plausibile una connessione tra compensi e qualità. Come premesso nel precedente paragrafo, difficilmente le prestazioni effettuate da una stessa società di revisione saranno ampiamente differenti tra loro a livello qualitativo. La non significatività di tale variabile all'interno delle osservazioni considerate vanno in contrasto con gli studi effettuati, direttamente o indirettamente, da autori come S. Leventis e C.

Caramanis<sup>195</sup>, D. Campa<sup>196</sup> e A. Hammami e R. Moldovan e E. Peltier<sup>197</sup> i quali, nonostante abbiano compiuto indagini diverse tra loro, hanno evinto un'influenza positiva della qualità sui compensi di revisione.

Le conclusioni sopra proposte sulla tema “qualità” e la non evidenza di un “premium price”<sup>198</sup> così forte tra le società di revisione operanti nel campione esaminato, confermano che il servizio di audit può essere considerato una “commodity” a tutti gli effetti, ovvero la prestazione del servizio avviene senza differenze qualitative ed è, in sostanza, lo stesso indipendentemente da chi lo offre.

I risultati ottenuti dall'analisi delle determinanti tradizionali sono stati confermati dalla semplice regressione effettuata, la quale conferma sia la significatività della dimensione, della rischiosità e del tipo di settore sui compensi di revisione, sia la non rilevanza della profittabilità.

Infine, si è indagato sulle variazioni tra le tariffe teoriche e quelle effettive; la soglia di analisi è stata fissata per semplicità ad € 50.000. È stato verificato che i gap superiori a tale valore sono dovuti a disomogeneità dei dati disponibili, mentre si

---

<sup>195</sup> LEVENTIS S., CARAMANIS C. (2005), *Determinants of audit time as a proxy of audit quality*, Managerial Auditing Journal, Vol. 20 No. 5, pp. 460-478.

<sup>196</sup> CAMPA D. (2013), *Big 4 fee premium and audit quality: latest evidence from UK listed companies*, Managerial Auditing Journal, Vol. 28 No. 8, pp. 680-707.

<sup>197</sup> HAMMAMI, A., MOLDOVAN, R., PELTIER, E. (2020), *Salary perception and career prospects in audit firms*, Managerial Auditing Journal, Vol. 35 No. 6, pp. 759-793.

<sup>198</sup> Il c.d. “premium price” si ha quando il prezzo di un prodotto o di un servizio è significativamente più alto rispetto a quello di prodotti o servizi simili. Ciò si verifica quando l'impresa dimostra di offrire un prodotto/servizio di maggiore qualità o differenziato rispetto alla concorrenza ed il cliente lo percepisce, accettando così di pagare un prezzo elevato.

Per ulteriori dettagli sul tema cfr. ARUSSY L., *Passionate&Profitable*, John Wiley & Sons, 2005.

suppone che le differenze negative al di sotto della soglia siano dovute a scontistiche applicate da parte dei revisori, mentre le differenze positive sopra soglia potrebbero derivare da maggiori carichi lavorativi, e dunque maggiori ore lavorate, occorsi in itinere.

A conclusione del presente lavoro, si può constatare che, i risultati ottenuti attraverso le analisi svolte, seppur con tutti i limiti prima citati, consentono di formulare considerazioni aggiuntive rispetto a quelle ricavate fino ad ora dalla letteratura. Si è riscontrato che la determinazione del compenso di revisione non avviene in modo automatico ed incontrollato ma vi sono variabili commerciali significative che intervengono nel processo di audit pricing. Tuttavia, dal momento che alcune determinanti osservate non hanno mostrato legami con l'andamento dei compensi di revisione, e che, nel contempo, altre, benché correlate positivamente ad essi, non hanno evidenziato forti relazioni, si può dedurre che, per la determinazione dei compensi di auditing, entrano in gioco altri fattori. Tra questi un ruolo rilevante è attribuibile agli "extra" richiesti dai revisori, ad esempio, per far fronte a meccanismi di premialità interni o per remunerare la prestazione di servizi aggiuntivi o particolari richieste che esulano le procedure di controllo in senso stretto. Inoltre, è facile pensare che un altro importante ruolo sia rivestito dalle logiche di marketing. Le politiche di prezzo adottate dalle società di revisione potrebbero essere definite "opportunistiche" nel senso che i prezzi vengono ribassati o rialzati in base alla convenienza del caso. Se ad una società di revisione

interessa particolarmente revisionare una specifica azienda, è probabile che, pur di ottenere l'incarico, applichi ampie scontistiche andando anche oltre le soglie massime di sconto normalmente applicabili. Questo potrebbe accadere quando la società di revisione ha interesse ad ampliare il suo portafoglio clienti, puntando, ad esempio, ad entrare in aziende notevolmente performanti o operanti in settori particolarmente strategici che mancano tra i loro incarichi. Verrebbe da chiedersi se, nonostante l'abbassamento di prezzo, la qualità del servizio prestato rimanga comunque alta.

Dall'altro lato, le tariffe di revisione potrebbero essere incrementate rispetto a quelle solitamente addebitate, con l'obiettivo di segnalare una maggiore qualità; è diffuso il pensiero che "la qualità si paga". Le varie strategie di prezzo adottate dagli auditors sono finalizzate ad accrescere il valore del loro brand così da ottenere un vantaggio competitivo ed assicurarsi maggiore remunerabilità. Il marchio è una leva del marketing a cui tutte le società di revisione prestano molta attenzione, come dimostra la posizione dominante raggiunta dalle Big 4, per cui le medio-grandi società di auditing cercano di affiancarsi ai grandi quattro protagonisti del mercato della revisione. Il brand diventa sinonimo di alta qualità, garanzia ed affidabilità pertanto è fondamentale cercare di accrescerne il valore per poter avere maggior potere di negoziazione nel momento in cui si stabiliscono i prezzi.

Le riflessioni appena svolte favoriscono la comprensione del motivo per cui non esistano, ad oggi, modelli e/o formule generiche che i revisori possano adottare per

calcolare l'adeguato prezzo da richiedere a fronte del servizio reso. Le dinamiche che portano alla determinazione dei compensi di revisione vanno ben oltre le determinanti finora analizzate, in quanto, subentrano meccanismi di mercato e logiche che poco hanno a che fare con la mera razionalità economica. Tali modelli potrebbero invece produrre un utile benchmark per le aziende clienti, ma ancor più per gli enti regolatori, i quali avrebbero così modo di verificare la correttezza e la congruità dei costi riferiti ad un'attività ritenuta fondamentale per il corretto andamento del mercato.

## CONCLUSIONE

L'analisi condotta nel presente elaborato, dedicata allo studio delle determinanti dei compensi di revisione nel mercato italiano, ha permesso di individuare vari fattori che, con gradi di correlazione più o meno forte, influenzano il processo di audit pricing.

Sebbene sia stata confermata l'importanza di alcune variabili commerciali, è stata altresì riconosciuta la significatività di ulteriori elementi di diversa origine. Le politiche di marketing, in particolare quelle riferite al prezzo e al "brand equity" hanno ampia potenzialità strategica nella fase di determinazione dei compensi di revisione. Inoltre, rivestono un ruolo importante anche gli "extra" richiesti dai revisori, ad esempio per far fronte a meccanismi di premialità interni o per remunerare la prestazione di servizi aggiuntivi o particolari richieste che esulano le procedure di controllo in senso stretto.

Similarmente ad altre indagini effettuate su questo argomento, i risultati mostrano che i compensi richiesti dai revisori legali delle 54 aziende campionate, appartenenti al segmento STAR di Borsa Italiana, dipendono principalmente dalla dimensione, dalla complessità e dalla rischiosità dell'impresa sottoposta a revisione. Un'ulteriore variabile che si è dimostrata rilevante nel momento della fissazione dei prezzi di audit è la tipologia di settore, la quale in base ai risultati

forniti dal modello impiegato per l'analisi di regressione lineare, incide sulla rischiosità e, in linea generale, sulla complessità delle imprese.

Al contrario di quanto rilevato da alcuni autori in letteratura, le variabili qualità e distribuzione geografica non sono risultate significative all'interno del campione analizzato.

Nel contempo dalla disamina dei compensi orari percepiti dalle varie società di revisione, distinte a seconda della loro dimensione tra Big 4 e non Big 4, sono scaturite interessanti considerazioni; i grandi colossi della revisione non sembrano avere accordi mirati alla standardizzazione dei prezzi e al coordinamento dell'acquisizione dei clienti (c.d. "trust") e non si osserva neanche il fenomeno della c.d. "guerra dei prezzi". Le informazioni raccolte non fanno emergere prezzi significativamente più alti rispetto a quelli richiesti dai concorrenti, vale a dire un "premium price", a riprova del fatto che il servizio di revisione può essere considerato una commodity a tutti gli effetti.

Infine, sulla base dei dati provenienti sia dai bilanci che dai verbali assembleari riferiti alle imprese campionate, si constata la presenza di gaps, più o meno ampi, tra i compensi cosiddetti teorici, ovvero quelli definiti nella proposta di incarico, e quelli effettivamente richiesti una volta terminato il processo di revisione.

Il lavoro appena illustrato, essendo basato su un campione non costruito secondo regole statistiche, va inteso come approfondimento degli studi pregressi ma soprattutto come punto di partenza per indagini future. Occorre anche rimarcare le

difficoltà incontrate nel reperimento dei dati nonostante i vari obblighi normativi vigenti nel contesto italiano sulla pubblicità dei bilanci e delle informazioni in essi contenute.

Al fine di comprendere meglio le dinamiche che intervengono nella determinazione dei compensi di revisione richiesti alle imprese italiane di medio grande dimensione, sarebbe interessante costruire un campione con maggior grado di affidabilità a partire dal quale effettuare analisi statistiche più approfondite basate sulla comparazione dei dati storici.



## BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Il revisore verifica i cicli aziendali* in *Il revisore legale*, Sistema Frizzera, Ilsole24Ore, 2010.

AA.VV., *La revisione legale*, Le guide vol. 4, Il Fisco, 2011.

AA.VV., *Revisione legale dei conti*, (a cura di KPMG), IPSOA, 2020.

AL-HARSHANI M.O. (2008), “*The pricing of audit services: evidence from Kuwait*”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23 No. 7, pp. 685-696.

AL-MUTAIRI A., NASER K., A., AL-ENAZI N., “*An empirical investigation of factors affecting audit fees: evidence from Kuwait*”, *Int. Adv. Econ. Res.*, 23, 333-347 (2017).

ARUSSY L., *Passionate&Profitable*, John Wiley & Sons, 2005.

BAE G.S., CHOI S.U., RHO J.H. (2016), “*Audit hours and unit audit price of industry specialist auditors: evidence from Korea*”, *Contemp. Account. Res.* 33: 314-340.

BARTOLI F., *Gli intangibili: il patrimonio invisibile*, in *SFC – Rivista di Strategia Finanza e Controllo* n. 9, 2016.

BATESON J., DOUGLAS HOFFMAN K., *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo, 1999.

BAUER R., *La nuova revisione legale dei conti*, in *Il controllo nelle società e negli enti*, Giuffrè Editore, 2010.

- BAUER R., *La nuova revisione legale nei sistemi di controllo societario*, IPSOA, 2011.
- BAUER R., *La revisione legale: tecniche e procedure*, Maggioli Editore, 2015.
- BAVA F., *La revisione del bilancio*, Giuffrè Editore, 2016.
- BAVA F., *Revisione legale e collegio sindacale. L'applicazione dei principi di revisione nelle PMI*, Giuffrè Editore, 2011.
- BAVA F., DEVALLE A., *La pianificazione del lavoro di revisione*, in Le Guide, Il Fisco, *La revisione legale*, 2011.
- BAYLE-TOURTOULOU A.S., BADO M., *The neuro-consumer: adapting marketing and communication strategies for the subconscious, instinctive and irrational consumer's brain*, Routledge, 2020.
- BEHN, B.K., CARCELLO, J.V., HERMANSON, D.R. and HERMANSON, R.H. (1999), *Client Satisfaction and Big 6 Audit Fees*, *Contemporary Accounting Research*, 16: 587-608.
- BERGEN M., PETERAF M.A., (2002), *Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach.*, *Manage. Decis. Econ.*, 23:157-169.
- BHUIYAN M.B.U, SALMA U., ROUDAKI J., TAVITE S. (2020) “*Financial reporting quality, audit fees and risk committees*”, *Asian review of Accounting*, Vol. 28 No. 3, pp. 423-444.
- BLYTHE J., *Fondamenti di marketing*, Pearson, 2007.

- BOOMS B. e BITNER M., *Marketing strategies and organizational structures for service firms* in *Marketing of services*, American Marketing Association, 1981.
- BRACCI E., VAGNONI E., *Sistemi di programmazione e controllo*, Maggioli Editore, 2011.
- BROOKS R., *“Bean counters”*, Atlantic Books, 2018.
- BUSACCA B., BERTOLI G., *Customer value: soddisfazione, fedeltà, valore*, Egea, 2012.
- CAMERAN M. (2005), *“Audit fees and the large auditor premium in the Italian Market”*, *International Journal of Auditing*, 9: 129-146.
- CAMERAN M., NEGRI G., PETTINICCHIO A., *The audit mandatory rotation rule: the state of the art*, *Journal of Financial Perspectives*, Vol. 3, No. 2, 2015.
- CAMERAN M., PEROTTI P. (2014), *“Audit fees and IAS/IFRS Adoption: Evidence from the banking industry”*, *International Journal of Auditing*, 18:155-169.
- CAMPA D. (2013), *“Big 4 fee premium and audit quality: latest evidence from UK listed companies”*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 28 No. 8, pp. 680-707.
- CARDINALI S., GREGORI G.L., TEMPERINI V., *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli Editore, 2013.
- CESARONI F.M., *Il Collegio sindacale nella corporate governance delle società italiane*, Giappichelli Editore, 2004.

- CHAFFEY D., ELLIS-CHADWICK F., MAYER R., JOHNSTON K., *Internet marketing: strategy, implementation and practice*, Prentice Hall, 2009.
- CNDCEC, *L'applicazione dei principi di revisione internazionali (ISA Italia) alle imprese di dimensioni minori*, 2015.
- COBBIN P.E. (2002), *International dimensions of the audit fee determinants literature*, International Journal of Auditing, 6: 53-77.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E CONSIGLIO NAZIONALE DEI RAGIONIERI COMMERCIALISTI, *Principi di revisione 2007*, Giuffrè Editore, 2007.
- CORBELLA S., FLORIO C, GOTTI G., MASTROLIA A., *Audit firm rotation, audit fees and audit quality: the experience of Italian public companies*, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, Vol. 25, 2015, pp. 46-66.
- COSSU F., *L'indipendenza del collegio sindacale e del revisore contabile*, Giuffrè Editore, 2006.
- COZZI G., FERRERO G., *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli Editore, 2004.
- D'ALESSIO R., ANTONELLI V., BOZZA E., *Principi di auditing, concetti, modelli, metodologie, applicazioni*, EdiSES, 2017.
- D'ALESSIO R. e REDEGHIERI A., *Le mosse del revisore prima di dire sì*, IlSole24Ore, 2010.

- D’ALESSIO R., *La natura e il calcolo della significatività* in *Il manuale del revisore* (a cura di LONGONI M.), Class Editori, 2018.
- D’ANGELO P., *Evoluzione normativa della revisione legale in Italia ed in Europa*, LeggiOggi.it, 2015.
- D’ATTILIO C., *Compiti, procedure e tecniche di revisione*, IlGruppo24Ore, 2010.
- DE NICOLA A., *Il diritto dei controlli societari*, Giappichelli Editore, 2018.
- DEY R.M., LIM L. (2018), *Audit fee trends from 2000 to 2014*, American Journal of Business, Vol. 33 No. 1/2, pp. 61-80.
- DI PIETRA R., *La revisione legale in Italia*, Giuffrè Editore, 2013.
- EL GUINDY M.N., TRABELSI N.S. (2020), “*IFRS adoption/reporting and auditor fees: the conditional effect of audit firm size and tenure*”, International Journal of Accounting & Information Management, Vol. 28 No. 4, pp. 639-666.
- FARAG M, ELIAS R. (2011), “*Relative audit fees and client loyalty in the audit market*”, Accounting Research Journal, Vol. 24 No. 1, pp. 79-93.
- FERRARESI M., SCHMITT B., *Marketing esperienziale, come sviluppare l’esperienza di consumo*, Franco Angeli, 2018.
- FORTEZZA F., *Il marketing partecipativo (della co-creazione) in Marketing e creazione del valore* (a cura di FERRERO G.), Giappichelli Editore, 2013.
- FORTEZZA F., *Le politiche di comunicazione, in Marketing e creazione del valore* (a cura di FERRERO G.), Giappichelli Editore, 2013.

FORTUNATO S., *Dialogo sul sistema dei controlli nelle società*, Giappichelli Editore, 2015.

GANDIA J.L., HUGUET D. (2018), “*Differences in audit pricing between voluntary and mandatory audits*”, *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, Vol. 31 No. 2, pp. 336-359.

GERRARD I., HOUGHTON K., WOODLIFF D. (1994), *Audit fees: the effects of auditee, auditor and industry differences*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 9 No. 7, pp. 3-11.

GIACOMAZZI F., *Price management: determinazione dei prezzi dei beni e dei servizi*, IlSole24Ore.

GOLFETTO F., RINALLO D., *Dematerializzazione del prodotto e nuovi driver di competizione*, in *Prodotto, consumatore e politiche di mercato quarant'anni dopo*, Egea, 2012.

GONTHIER-BESACIER N., SCHATT A. (2007), *Determinants of audit fees for French quoted firms*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 No. 2, pp. 139-160.

GREGORI G.L., PASCUCCI F., *Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato «strumenti» e «strategia»*, Franco Angeli, 2019.

GREGORI G.L., PERNA A., *BtoB Marketing: il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, 2019.

GUMMESSON E., *Lip Service: A Neglected Area in Services Marketing*, *Journal of Consumer Services*, n. 1, 1987, pp. 19-22.

- HAMMAMI, A., MOLDOVAN, R., PELTIER, E. (2020), *Salary perception and career prospects in audit firms*, Managerial Auditing Journal, Vol. 35 No. 6, pp. 759-793.
- HINNA L., MESSIER W., *Auditing fondamenti di revisione contabile*, McGraw-Hill, 2008.
- HOGAN C.E., WILKINS M.S. (2008), *Evidence on the audit risk model: do auditors increase audit fees in the presence of internal control deficiencies?*, Contemporary Accounting Research, 25: 219-242.
- HRAZDIL K., SIMUNIC DA, SUWANYANGYUAN N., *Are the Big 4 audit firms homogeneous? Further evidence from audit pricing*”, Int. J. Audit. 2020; 24: 347-365.
- JUBB C.A., HOUGHTON K.A, BUTTERWORTH S. (1996), *Audit fee determinants: the plural nature of risk*, Managerial Auditing Journal, Vol. 11 No. 3, pp. 25-40.
- KACER M., PEEL DA, PEEL MH, WILSON N., *On the persistence and dynamics of Big 4 real audit fees: evidence from the UK*, J. Bus. Fin. Acc. 2018; 45: 714-727.
- KOTLER P., KELLER K., *Marketing Management*, Pearson, 2007.
- L. NAGY A. (2014), *Audit partner specialization and audit fees*, Managerial Auditing Journal, Vol. 29 No. 6, pp. 513-526.
- LAMBIN J.J., CHUMPITAZ R., SCHUILING I., *Market-driven management: strategic and operational marketing*, McGraw-Hill, 2016.

- LATORRACA S., *La revisione legale*, Le guide, Il Fisco, 2011.
- LEE H.Y., PARK H.Y. (2016), *Characteristics of the internal audit and external audit hours: evidence from S. Korea*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 31 No. 6/7, pp. 629-654.
- LEVENTIS S., CARAMANIS C. (2005), *Determinants of audit time as a proxy of audit quality*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 No. 5, pp. 460-478.
- LIVATINO M., PECCHIARI N., POGLIANI G., *Principi e metodologie di auditing*, Egea, 2007.
- LIZZA P., *Controllo di gestione e performance aziendale*, Giuffrè Editore, 2007.
- LOVELOCK C., WIRTZ J. (a cura di IACOVONE L.), *Marketing dei servizi: risorse umane, tecnologie, strategie*, Pearson, 2007.
- LOVELOCK C. e WRIGHT L., *Principles of service marketing and management*, Prentice Hall, 1999.
- MARCHI L., *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè Editore, 2012.
- MARIANI C., MAGNANO SAN LIO L., *La revisione legale dei conti*, FrancoAngeli, 2016.
- MARINELLI U., *Revisione contabile: principi e note metodologiche*, Giappichelli Editore, 2014.



- MAZZA T. e AZZALLI S., “*Information technology controls quality and audit fees: evidence from Italy*”, *Journal of Accounting, Audit and Finance*, 2018; 33: 123-146.
- MUCELLI A., MORETTI P., *L’analisi della gestione aziendale*, Sistemi Editoriali, 2011.
- NASER K., HASSAN Y.M. (2016), *Factors influencing external audit fees of companies listed on Dubai Financial Market.*, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 346-363.
- ODCEC Milano - SAF, *La relazione di revisione*, quaderno n. 61.
- PAOLONE G., D’AMICO L., CONSORTI A., *La revisione aziendale fondamentali, principi e procedure*, Giappichelli Editore, 2000.
- PESENATO A., *Metodologie per la determinazione del rischio di revisione*, *Amministrazione & Finanza* n. 4/2015, pp. 35-41.
- PESENATO A., *Revisione contabile, certificazione di bilancio*, CEDAM, 1991.
- PETTINICCHIO A., *La rotazione obbligatoria del revisore contabile*, Egea, 2014.
- PONG C.K.M., BURNETT S. (2006), *The implications of merger for market share, audit pricing and non audit fee income*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 No. 1, pp. 7-22.
- RAIMONDI M., *Marketing del prodotto- servizio*, Hoepli, 2005.
- RUGGIERI A., *Manuale di revisione aziendale*, Giuffrè Editore, 2005.
- SCHINDLER R., *Pricing strategies: a marketing approach*, SAGE, 2012.

- SIMON H., FASSNACHT M., *Price management: strategy, analysis, decision, implementation*, Springer, 2016.
- SIMUNIC D., *The pricing of audit services: theory and evidence*, Journal of Accounting Research 18, no.1 (1980).
- SOLLEVANTI R., *Corso di Revisione Aziendale: Fasi della revisione*, Università di Bologna, 2007.
- SOOD T., *Strategic marketing management and tactics in the service industry*, IGI Global, 2017.
- STAFFOLANI S., *Microeconomia- introduzione all'economia politica*, Mcgraw-Hill, 2011.
- TROINA G., *Le revisioni aziendali*, FrancoAngeli, 2005.
- TRUONG C., GARG M., ADRIAN C., PHAM AV., SHANE P., “*Political alignment and audit pricing*”, Int. J. Audit., 2020; 24: 205-231.
- VAN CANEGHEM T. (2010), *Audit pricing and the Big 4 fee premium: evidence from Belgium*, Managerial Auditing Journal, Vol. 25 No.2, pp. 122-139.
- WINER R.S. (a cura di RE P., MOSCA F.), *Marketing management*, Apogeo, 2005.
- YELKUR R., *Customer Satisfaction and the Services Marketing Mix*, Journal of Professional Services Marketing, 21:1, 105-115, 2000.
- ZATTA D., *Le basi del pricing: strategie di prezzo per incrementare la redditività*, Hoepli, 2009.

ZEITHAML V. A., BITNER M. J., GREMLER D. D., BONETTI E., *Marketing dei servizi*, McGraw-Hill, 2012.

ZHANG, J.J., KE, Y., LI, S., ZHANG, Y. (2020), *Offshore trading activities and audit fees: a textual approach*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 35 No. 4, pp. 549-573.

## SITOGRAFIA

[www.accountancyeurope.eu](http://www.accountancyeurope.eu), *Implementation of the 2014 EU Audit Directive and Regulation in 30 European countries*, [https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/Audit-policy-implementation-state-of-play\\_July-2020-1-1.pdf](https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/Audit-policy-implementation-state-of-play_July-2020-1-1.pdf)

[www.grafici.altervista.org](http://www.grafici.altervista.org), *La composizione del pil per settore economico in Italia*, 20 aprile 2021.

[www.revisionepmi.it](http://www.revisionepmi.it), *Quali sono le tariffe per la revisione legale e perché diffidare di quelle troppo basse*, [https://www.revisionepmi.it/helpie\\_faq/tariffe-revisione-legale/](https://www.revisionepmi.it/helpie_faq/tariffe-revisione-legale/)

[www.emarketstorage.com/bims/documenti/documenti.html](http://www.emarketstorage.com/bims/documenti/documenti.html)

[www.1info.it/PORTALE1INFO](http://www.1info.it/PORTALE1INFO)

[www.stata.com](http://www.stata.com)

[www.economist.com](http://www.economist.com), *Crowned at last – a survey of consumer power*”, *The Economist*, 2005.

CNDCEC, *Approccio metodologico alla revisione legale affidata al collegio sindacale nelle imprese di minori dimensioni*, <https://oldsite.commercialisti.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=59ae930d-4c9c-4a03-b059-c06decc67466>

ERCOLI R., *Responsabilità del revisore sulle comunicazioni ai responsabili della governance*, 2019, <https://www.larevisionelegale.it/2019/01/07/responsabilita-del-revisore-sulle-comunicazioni-ai-responsabili-della-governance/>

EUROPEAN CONTACT GROUP, *EU Audit legislation*, 8th Company Law Directive, <https://8cld.eu/Pages/Index.aspx>

HAUT CONSEIL DU COMMISSARIAT AUX COMPTES (H3C), *Les honoraires du commissaire aux comptes: l'essentiel*, <https://www.h3c.org/nos-missions/contentieux-des-honoraires/>

IPSOS, *Sostenibilità: come comunicano le imprese?*, 2018, <https://www.ipsos.com/it-it/sostenibilita-come-comunicano-le-imprese>.

MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE, *Codice Etico*, [www.revisionelegale.mef.gov.it](http://www.revisionelegale.mef.gov.it).

MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE, Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, prot. 245504 del 20/11/2018, [https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/REV\\_determina\\_adozione\\_codice\\_etico2018.pdf](https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/REV_determina_adozione_codice_etico2018.pdf)

MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE, *Il registro dei revisori legali analisi della composizione degli iscritti*, 2015,

[https://revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/REV\\_analisi\\_composizione\\_iscritti.pdf](https://revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/REV_analisi_composizione_iscritti.pdf)

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, LÉGIFRANCE, *Code de commerce*,  
[www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006271030/](http://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006271030/)

RIA GRANT THORNTON, relazione di trasparenza 2020, <https://www.riagrantthornton.it/globalassets/1.-member-firms/italy-ria/pdf/transparency-report/riagt-transparency-report-2020.pdf>