

Cum arata, din interior, practica de Concurența de la 360Competition într-un an cu FDI intens, investigații tot mai tehnice și o presiune procedurala care schimba regulile jocului | De vorba cu Adrian Șter (Managing Partner) despre axele de lucru care definesc practica, evaluarea corecta a riscului si „linia de aparare” oferita clientilor. Modelul senior-led bazat pe echipe compacte, rapiditate în decizii si claritate în recomandari, arata de ce un boutique specializat e chemat frecvent acolo unde mandatele devin prea complicate pentru abordari standard



În ultimul an și jumătate, practica de concurență s-a accelerat peste ritmul obișnuit, iar 360Competition - singurul boutique specializat exclusiv pe concurență, ajutor de stat și investiții straine din România - a fost în centrul acestor transformari, cu un „mix” de mandate care s-a reconfigurat vizibil. Echipa a asistat proiecte de control al concentrarilor cu aprobări fara remedii, a sincronizat dosarele FDI cu notificările de concurență și a plasat disciplina *standstill* în centrul prevenirii implementării anticipate. În mediul digital, 360Competition gestioneaza mandate pentru platforme mari și stabilește de timpuriu parametri de control pentru algoritmi, transferuri de date și clauze sensibile, înainte de escaladarea catre investigații. Pe piața muncii, echipa a intrat în investigații de amploare pe piața muncii, legate de neracolare (*non-poach*) și alinierea/înghețarea salariilor (*wage-fixing*), transformând conformarea din set de politici în KPI-uri, simulări de *dawn raid* și guvernanta cuantificabila. În licitații publice, abordarea este sistematica: training, screening, instrumente de detecție și decizii rapide când clementa sau recunoașterea sunt strategice. În contencios, rata de succes și diminuările de sancțiuni au venit din analiza economica solida și poziționarea timpurie, iar valul de private enforcement este gestionat prin cuantificari robuste ale prejudiciilor. Tendințele pieței - ritm mai lent al autorității, extinderea ariei de competența, focus pe bunuri de consum, platforme și farma, plus creșterea riscului post-decizie - valideaza modelul boutique: rigoare, viteza și transparența procedurala.

„Regimul de control al investițiilor straine - impropriu numit așa, deoarece se aplica și investițiilor domestice - este, indubitabil, aria de practica cu creșterea cea mai accentuata, volumul de munca fiind de ordinul zecilor de notificari în ultimele 12 luni”, a subliniat [Adrian Șter](#), partener fondator și coordonator al firmei. Acest apetit pentru încadrare și autorizare arata nu doar un flux investițional consistent, ci și maturizarea reflexelor de conformare: companiile își calibreaza traseele încă din faza de pre-notificare, iar echipele mixte juridic-business integreaza în practica regulile procedurale pentru a evita blocaje pe parcurs.

În oglinda, o revenire notabila se vede în zona de concurență neloiala. „Pe locul doi ca zona de creștere se afla aria de concurență neloiala, reglementata de Legea 11/1991, o zona aflata istoric într-un con de umbra atât din partea autorității de concurență cât și din partea companiilor”, a aratat [Adrian Șter](#). Recentrea subiectului se datoreaza în mare masura adoptarii cadrului practic privind abuzul de poziție superioara de negociere, care reaza raporturile contractuale acolo unde asimetriile comerciale au fost tratate, ani la rând, drept firești în „mecanismul pieței”. „Acesta cunoaște un reviriment important datorita, în principal, introducerii practicii de abuz de poziție superioara de negociere - o noutate ce reconfigureaza raporturile comerciale dezechilibrate”, a completat acesta. În plan operațional, firmele încep sa traduca noile repere în politici de ofertare, clauze de aliniere a riscurilor și protocoale de relaționare cu partenerii.

Citește și

[→ Lexology Competition Rankings 2025 | Cine sunt avocații români care modelează practica de concurență pe piața locală: Catalin Suliman \(Filip & Company\) și Georgiana Badescu \(Schoenherr\), printre avocații considerați Thought Leaders. Manuela Guia \(GNP Guia Naghi & Partners\), Georgeta Dinu \(NNDKP\), Andreea Opreșan și Raluca Vasilache \(Țuca Zbârcea & Asociații\), în nucleul de forță al practicii pe piața locală](#)

Mixul practicii: execuție precisă și frontiere noi de reglementare

Cifrele interne ale 360Competition surprind acest mix într-o distribuție care integrează rutina operațională cu exigențele cadrului de reglementare. „La nivel macro, asistența de zi cu zi reprezintă, fără doar și poate, cel mai mare segment de activitate în cadrul 360Competition, cu o pondere de aproximativ 35%, incluzând aici și implementarea programelor de conformare”, a precizat **Adrian Șter**. În jurul acestei coloane vertebrale gravitează investigațiile autorităților și litigiile aferente, notificările aferente investițiilor supuse controlului, concentrările economice și cazurile de concurență neloială, fiecare cu specificul sau de execuție și ritm procesual. „Estimăm ca asistența oferită în cadrul investigațiilor autorităților de concurență - incluzând aici atât procedura în fața Consiliului Concurenței cât și litigiile - reprezintă aproximativ 20% din activitatea noastră, notificările investițiilor straine trec ușor de 20%, concentrările economice acoperă aproximativ 15% iar cazurile de concurență neloială aproximativ 10%”, a detaliat acesta. Din această distribuție se conturează poziționarea unei practici „full-service” ancorate în execuție, dar cu instrumentar strategic pentru zonele emergente ale dreptului concurenței.

În ceea ce privește Consiliul Concurenței, barometrul nu indică o schimbare de doctrină, ci o presiune pe capacitatea de procesare. „Nu am observat schimbări de substanță în abordarea Consiliului Concurenței - nivelul amenziilor s-a menținut relativ constant, iar tipologia încălcarilor rămâne similară cu anii anteriori”, a menționat **Adrian Șter**. Totuși, se remarcă o presiune operațională crescută asupra instituției, care se reflectă direct în ritmul procedurilor. Accentul cade pe timpii administrativi: notificări de concentrare și fluxul FDI se așază pe un calendar mai dens, în timp ce investigațiile propriu-zise înaintea într-un tempo resimțit ca mai lent. „Procesarea notificărilor de concentrare economică și a celor privind investițiile straine, precum și derularea investigațiilor propriu-zise, se desfășoară într-un tempo vizibil mai lent față de anul precedent”, a punctat el. Este un semnal clar al volumului și complexității crescute a dosarelor, dar și al extinderii ariei de competență a autorității.

Această reșezare a ritmului instituțional își găsește imediat ecoul în modul de lucru al firmei. „Pentru noi, această dinamică s-a tradus printr-un volum mai mare de asistență continuă în fazele premergătoare notificărilor”, a explicat **Adrian Șter**. În termenii proiectelor, asta înseamnă definirea scenariilor posibile, reconfigurarea graficelor interne de lucru ale clienților și o atenție sporită la strategiile procedurale care să echilibreze calendarul încărcat al autorității. „Ne-am implicat mai accentuat în calibrarea strategiilor procedurale, pentru a menține ritmul și eficiența mandatelor în contextul unui calendar instituțional tot mai încărcat”, a adăugat acesta. Dincolo de consilierea tactică, impactul este și unul tehnic: documente pregătite „audit-ready”, fluxuri de validare ierarhizate și o disciplină a versiunilor care scurtează dialogul în clarificări.

Privind către posibilele „ținte” ale autorității, lista este largă, dar prioritizarea va urma vizibilitatea în piața a practicilor vizate și efectul imediat asupra consumatorului. „Sectoarele lanțurilor de distribuție, platformelor online, energie, construcții, agro-alimentar, servicii financiare, sanitate, IT & digital, rămân pe radarul autorității de concurență, fiecare cu propriile vulnerabilități”, a afirmat **Adrian Șter**. Din această plajă, bunurile de consum

ies în fața pentru ca modifica prețuri și acces în mod tangibil, iar platformele online ridică întrebări tot mai sofisticate despre modul de operare al algoritmilor și folosirea datelor. „Ne așteptam la o intensificare a activității de control în sectorul bunurilor de consum, unde efectele asupra prețurilor și disponibilității sunt tangibile, în zona platformelor online, unde transparența algoritmică și utilizarea datelor devin tot mai relevante și în industria farmaceutică”, a sintetizat avocatul. În farma, tensiunea dintre inovație, barierele de intrare și disponibilitatea produselor menține o atenție constantă, ceea ce face ca sub-segmentele cu potențial de blocaj sau discriminare de acces să intre mai repede în analiza de risc. În opinia avocatului, aceste domenii combina un risc concurențial ridicat cu o importanță strategică majoră, ceea ce le face candidați naturali pentru următorul val de investigații.

Pe teren, momentele cu miza maximă rămân inspecțiile inopinate - mai ales când includ componente de forensic. „Am asistat mai mulți clienți în cadrul inspecțiilor inopinate desfășurate de autoritate, inclusiv în contexte cu componente de tip forensic”, a consemnat **Adrian Șter**. Arhitectura intervenției are două axe: trierea ferma a materialelor protejate de secret profesional și menținerea unui control procedural riguros asupra colectării de date și documente. „Inspecțiile reprezintă un moment critic al oricărei investigații - ele stabilesc tonul dosarului și, de regulă, determină direcția în care acesta evoluează”, a evidențiat interlocutorul **BizLawyer**. De aici decurge disciplina pe etape - colectare, triere, administrare a informațiilor - astfel încât eventualele dezechilibre tehnice să nu devină puncte slabe în evaluările ulterioare.

Execuția în teren se desfășoară pe trei fluxuri paralele, sincronizate în timp real. „Echipa noastră operează simultan pe trei fluxuri: asistența juridică on-site, pentru filtrarea materialelor protejate de secretul profesional sau care nu intra în obiectul inspecției, management tehnic și imagistic IT, susținut de specialiști integrați în echipa la cererea clientului și comunicare internă coordonată, pentru a asigura coerența acțiunilor și transparența în relația cu autoritatea”, a detaliat **Adrian Șter**. Aceasta dispune pe roluri clar definite menține coerența cu autoritatea, reduce „zgomotul” operațional și protejează reperele esențiale ale aparării, de la delimitarea obiectului inspecției până la integritatea probei digitale. În subsidiar, munca reactivă e dublată de programe proactive: audituri forensic incluse în conformare, cu instrumente software specializate, dezvoltate împreună cu parteneri externi, pentru a lucra pe volume mari de date. „Folosim instrumente software specializate, dezvoltate de parteneri externi, pentru analizarea volumelor mari de date, identificarea tiparelor de risc și simularea scenariilor de investigație”, a explicat el. Rezultatul este o cartografiere mai precisă a vulnerabilităților, recomandări ancorate în evidență și o capacitate mai bună de a anticipa linia potențială a investigațiilor.

În ansamblu, fotografia ultimelor 12-18 luni arată o practică care ține pasul cu o agendă publică extinsă și cu dosare mai complexe, fără a pierde din vedere mecanica zilnică a conformării și a execuției procedurale. „Această distribuție confirmă poziționarea noastră ca practică completă, cu expertiză echilibrată între operațional și strategic, dar și cu o orientare constantă spre noile frontiere ale reglementărilor în domeniul concurenței”, a concluzionat **Adrian Șter**. Între FDI, concentrări, litigii și revirimentul concurenței neloiale, 360Competition mizează pe o disciplină a detaliului și pe o inteligență a ritmului instituțional - exact ingredientele care, în această etapă a pieței, fac diferența.

Citește și

→ [Într-un an cu investigații mai tehnice și presiune pe termene, DLA Piper România așază practica de Concurență pe trei piloni - oameni, metoda, ritm, astfel încât proiectarea strategiilor, controlul probelor și continuitatea între faze să producă cele mai bune rezultate | De vorba cu membrii unei echipe sudate, condusă de lideri cu experiență și antrenată pe industrii sensibile, despre prudența juridică și curaj tactic, cooperare internă și rigoare probatorie, bazate pe înțelegerea fină a mediului de business și utilizarea tehnologiei ca multiplicator de acuratețe](#)

Anchete sectoriale: de la maparea pieței la investigație. Audit „din prima zi”

În anchetele sectoriale, 360Competition pledează pentru o schimbare a reflexelor din partea companiilor: să nu mai trateze aceste demersuri ca pe o simplă „scanare a pieței”, ci ca pe o zonă cu risc concurențial real. „Investigațiile sectoriale au reprezentat mereu o capcană pentru companii, care le vedeau mai degrabă niște instrumente de cunoaștere a pieței și nu niște proceduri îndreptate împotriva lor, neangajând astfel protocoalele de identificare și mitigare a riscurilor care erau utilizate în cazul unei investigații clasice”, a explicat **Adrian Șter**. Lecția ultimilor ani arată că autoritatea nu doar cartografiază tendințe, ci extrage indicii factuale, le conectează la conduite potențial ilicite și poate vira rapid către deschiderea de investigații formale, cu consecințe în sancțiuni și expunere reputațională. „Această abordare s-a dovedit defectuoasă în repetate rânduri - Consiliul Concurenței a utilizat deseori informațiile obținute în cadrul investigațiilor sectoriale pentru a declanșa investigații clasice, care s-au finalizat cu aplicarea de sancțiuni”, a subliniat acesta.

Din experiența echipei, autoritatea folosește anchetele sectoriale și ca instrument de calibrare atunci când există deja o investigație clasică într-un segment al pieței. „Cu titlu particular, am remarcat utilizarea investigațiilor sectoriale în acele sectoare în care se desfășura deja o investigație clasică, Consiliul Concurenței urmărind probabil să verifice dacă îngrijorările identificate referitor la faptele deja investigate sunt un caz izolat sau simptomatic pentru întreaga piață”, a precizat **Adrian Șter**. Acest mod de operare ridică instantaneu nivelul de alertă pentru toți operatorii din sector, chiar și pentru cei neimplicați în dosarul de bază, deoarece filtrul de analiză devine mai riguros, iar pragurile de suspiciune scad. În asemenea contexte, 360Competition recomandă o mobilizare care să arate, documentat, că politicile interne, fluxurile comerciale și arhitectura decizională sunt conforme și coerente în timp, nu doar „cosmetizate” pentru a răspunde punctual la un chestionar. „Recomandarea noastră este clară: în momentul în care o companie constată declanșarea unei anchete sectoriale în domeniul său, trebuie să reacționeze ca și cum ar fi vizată direct”, a punctat Șter.

Dincolo de principii, execuția contează: audit intern rapid, maparea canalelor de comunicare, controlul versiunilor documentelor și consolidarea unei poziții oficiale care să rămână consecventă pe tot parcursul dialogului cu autoritatea. **Adrian Șter** a nuanțat că „activarea imediată a unui proces de audit intern, verificarea fluxurilor de comunicare comercială și calibrarea poziției oficiale devin esențiale pentru a preveni interpretări eronate sau concluzii premature din partea autorității”. Acest tip de disciplină probatorie, aplicat din momentul zero, scade riscul ca răspunsurile să fie interpretate extensiv sau rupte din context și da companiei o structură clară de reacție pentru solicitările ulterioare. În plus, o astfel de pregătire înseamnă răspunsuri complete, coerente și „închise” din punctul de vedere al versiunilor, evitând corecțiile tardive care pot alimenta suspiciuni procedurale.

Platforme, date și algoritmi: eficiențe legitime vs. autonomie decizională

Zona digitală introduce propriile tensiuni, acolo unde platformele, datele și algoritmi funcționează într-un ecosistem greu de încadrat de regulile clasice. „Suntem printre puținele echipe de pe piață care lucrează constant cu platforme digitale de anvergură, ceea ce ne oferă o perspectivă directă asupra modului în care modelele de business bazate pe date și algoritmi interacționează cu regulile concurenței”, a arătat **Adrian Șter**. În practică, miza se mută dinspre clauzele contractuale către comportamentele emergente ale algoritmilor - cum se optimizează prețurile, ce corelații apar între operatori, dacă există o „armonizare” de facto a deciziilor comerciale. „Aceste ecosisteme generează provocări fără precedent - de la arhitectura schimburilor de date până la comportamente algoritmice emergente - și ne obligă, adesea sub presiunea timpului, să evaluăm compatibilitatea deciziilor comerciale cu mediul concurențial”, a detaliat el.

În absența unor precedente ferme, analiza trebuie să fie dublă: juridică și tehnologică. „Ne bazăm pe analiza fină a conduitei anterioare a autorităților de concurență din sectoare adiacente și pe o înțelegere profundă a tehnologiei care stă la baza acestor modele”, a explicat Șter. Astfel, linia dintre eficiențe legitime și risc de coluziune/încalcare verticală nu mai trece doar prin textele contractuale, ci prin efectele reale ale interacțiunii datelor și ale parametrizării algoritmilor. „Pentru noi, linia de demarcație între eficiențe legitime și riscuri de coluziune sau restricții verticale se trasează acolo unde algoritmi și schimburile de date încep să submineze autonomia decizională a operatorilor”, a sintetizat acesta. În aceste dosare, 360Competition stabilește din start repere tehnice de conformare și seturi de bune practici pentru limitarea accesului la date sensibile, testarea ex-ante a efectelor unor optimizări și introducerea unor mecanisme de auditare independentă a modelelor. „Analiza noastră combină în mod constant expertiza juridică cu înțelegerea tehnologică, permițându-ne să intervenim în timp real și să ajustăm strategii înainte ca o problemă să conducă la o investigație”, a punctat interlocutorul ^{Biz}Lawyer.

Citește și

[→ Practica de Concurență de la Țuca Zbârcea & Asociații rămâne etalon pe piața locală, cu o echipă evidențiată în ghidurile internaționale și performanța constantă în mandatele încredințate | Raluca Vasilache \(Partener\): Ultimul an a fost cu adevărat special, având privilegiul de a lucra în câteva tranzacții stimulante din punct de vedere profesional. A crescut considerabil practica în domeniul autorizării investițiilor străine și se remarcă o pondere mai mare a investigațiilor](#)

„Labor antitrust”: HR în prima linie a conformării

„Labor antitrust” a urcat, la rândul său, în topul preocupărilor. „Asistăm clienți cu privire la aceste tipuri de acorduri care au devenit, în ultima vreme, tot mai relevante din perspectiva concurențială”, a menționat **Adrian Șter**. Dosarele privind *non-poach*, *wage-fixing*, schimb de informații salariale sau coduri de conduită în asociații presupun o relectură atentă a practicilor HR, a discuțiilor multi-employer și a modului de agregare a datelor salariale. „Suntem implicați într-una dintre investigațiile majore derulate de Consiliul Concurenței pe această temă, ceea ce ne oferă nu doar o perspectivă directă, ci și o reală oportunitate de a contribui la conturarea modului în care autoritatea abordează aceste cazuri”, a adăugat el. Pe plan european, curentul este spre consolidare și clarificare, însă, până la o jurisprudență omogenă, diferențele naționale de abordare reclama prudența sporită din partea companiilor.

„Prioritizarea investigării acestor acorduri atât la nivel european cât și național, a dus la schimbarea modului de a face anumite lucruri în ceea ce privește clienții noștri, mai ales în contextul în care autoritățile de concurență au, deocamdată, abordări relativ diferite privind acest tip de înțelegeri - cu titlu de exemplu, Comisia Europeană pare a recomanda o abordare mai strictă, în timp ce autorități de concurență cu tradiție în domeniu, precum cea franceză, par a fi adeptele unei abordări mai nuanțate, diferențiate de la caz la caz”, a contextualizat **Adrian Șter**. În consecință, busola de conformare virează către traininguri dedicate pentru HR, manuale de conduită cu scenarii concrete și filtre juridice pe clauze sensibile. „În așteptarea unei uniformizări a abordărilor, uniformizare care probabil va veni de la Curtea Europeană de Justiție, ne sfătuim clienții să adopte o abordare prudentă”, a precizat acesta. Prudența are și o fațetă tehnică: separarea seturilor de date, limitarea schimburilor la niveluri suficient de agregate și monitorizarea frecvenței discuțiilor în asociații, pentru a preveni rutinizarea unor practici riscante. „Astfel, departamentele de HR participă la sesiuni de instruire în dreptul concurenței, iar aspecte punctuale din activitatea companiilor au fost modificate semnificativ - cu titlu de exemplu, clauzele de non-solicitație prezente

în majoritatea contractelor sunt acum analizate cu extrem de mare atenție, includerea lor având loc doar în acele situații în care sunt esențiale”, a concluzionat Șter pe aceasta tema.

Licitații publice: prevenție sistemică și decizii rapide privind clemența

Un teren constant expus este cel al *achizițiilor publice*, unde regulile sunt clare pe hârtie, dar în practică apar zone gri ce pot aluneca spre coluziune. „Trucarea licitațiilor este una dintre principalele surse ale investigațiilor Consiliului Concurenței - din experiența noastră, peste 50% din investigațiile autorității pornesc de la conduita companiilor în cadrul licitațiilor, un procent însemnat din acestea având ca punct de plecare sesizări din partea autorităților contractante”, a evidențiat **Adrian Șter**. Din nou, principala vulnerabilitate este de conștientizare: întâlniri „tehnice”, schimburi de drafturi, consultări informale sau armonizări „de formă” pot desena, privite în ansamblu, o coordonare incompatibilă cu principiul independenței în ofertare. „Un element comun observat este lipsa conștientizării riscului: numeroase companii considera că, atâta timp cât nu discută prețuri, orice alt contact cu concurenții este permis. În realitate, autoritatea a sancționat în repetate rânduri simple colaborări de natură tehnică - schimburi de drafturi, consultări informale sau armonizarea documentației de ofertare - chiar și în absența unei coordonări specifice asupra prețului”, a avertizat acesta.

Remediile eficiente sunt cele sistemice și verificabile. „Prevenția funcționează atunci când este sistemică și documentată - sesiuni de instruire dedicate personalului implicat în licitații, mecanisme interne de screening al ofertelor pentru identificarea pattern-urilor suspecte și, din ce în ce mai mult, instrumente software de detecție algoritmică care pot semnaliza corelații anormale între comportamentele ofertanților”, a detaliat **Adrian Șter**. În plus, guvernanta internă trebuie să prevadă trasee clare de escaladare atunci când apar suspiciuni, precum și protocoale de evitare a oricărui contact în situații critice, cu consemnări scrise care să poată fi prezentate autorității. Când indiciile interne arată o abatere, opțiunile de clemență sau recunoaștere nu sunt simple reflexe defensive, ci decizii strategice care se iau rapid, pe baza unei diagrame realiste a riscului probatoriu și a interesului companiei pe termen lung. „În cazurile în care o companie identifică intern o posibilă abatere, calea clemenței sau a recunoașterii poate reprezenta o soluție strategică, dar momentul și modul abordării trebuie calibrate atent”, a remarcat Șter. Iar viteza și transparența pot face diferență: „Într-un domeniu în care majoritatea cazurilor pornesc de la date tehnice, viteza și transparența reacției pot face diferența între imunitate la amendă și o apărare tardivă”, a încheiat el.

În acest context, fie că vorbim despre anchete sectoriale, ecosisteme digitale, piața muncii sau licitații publice, strategia 360Competition combină vigilența de conformare cu o expertiză tehnologică aplicată și cu reflexe procedurale rapide. Abordarea propusă de **Adrian Șter** - de la auditul „day-one” în anchete sectoriale până la „borne de siguranță” tehnice pentru algoritmi și programe de training ținute în HR și achiziții - oferă companiilor un cadru operațional prin care pot rămâne în zona sigură a regulilor, chiar și atunci când normele evoluează mai lent decât modelele de afaceri.

Citește și

[→ Cum arată practica de Concurență de la NNDKP: anvergura și consistența, echipa compactă, dar profund specializată, disciplina procedurală și gândire strategică. Pe prima bandă a ghidurilor juridice internaționale, semn că performanța nu este episodică, ci rezultatul unei culturi profesionale care asigură calitate, ritm și claritate în mandate complexe | De vorba cu Anca Diaconu \(Partener\) și Oana Popescu-Mitricoaia \(Senior Associate\) despre munca avocaților în proiecte în care miza, presiunea de timp și finețea analizei fac diferența](#)

Concentrări și FDI: *standstill*, coregrafie procedurală și calendar realist

Controlul concentrărilor rămâne un teren de execuție precisă pentru 360Competition, cu o statistică care vorbește de la sine. „În ultimele 12 luni am depus 9 notificări de concentrare economică, cele mai multe fiind pe procedura simplificată, 2 fiind pe procedura completă și toate fiind aprobate fără nici un fel de măsuri corective”, a spus **Adrian Șter**. Acest istoric confirmă o muncă intermediară atentă - pregătirea dosarului, clarificările documentare și așezarea faptelor care reduc la minimum fricțiunea procedurii - și arată o aliniere timpurie între forma tranzacției și cerințele autorității. În spatele unor aprobări aparent facile stă o coregrafie discretă: încă din drafting-ul contractual se separă elementele sensibile, se trasează limite operaționale între părți și se calibrează calendarul astfel încât pragurile de notificare să fie gestionate cu rigoare. „Observăm însă ca riscul de implementare anticipată capătă o importanță din ce în ce mai mare”, a subliniat Șter. Sensibilitatea vine din faptul că un pas grabit înainte de aviz poate schimba complet profilul de risc al tranzacției.

În practică, linia roșie se trasează clar în jurul „gun jumping”-ului. „Implementarea unei tranzacții înainte de notificare sau de autorizare poate atrage dubla sancționare - pentru nenotificare și pentru implementare propriu-zisă - ceea ce transformă o eroare procedurală într-un risc semnificativ de conformare”, a menționat **Adrian Șter**. Tocmai de aceea, arhitectura contractuală și conduita părților între semnare și closing sunt setate pe un regim de *standstill* sub control juridic, cu permisiuni de acces la informații, separări operaționale și guvernarea a deciziilor comerciale. „Abordarea noastră este una preventivă, gestionăm riscul încă din faza incipientă a tranzacției, stabilind o strategie de notificare integrată cu structura contractuală”, a completat el. Din primul moment, echipa marchează în hărțile de tranzacție ceea ce e permis, ceea ce rămâne suspendat și ceea ce trebuie rezervat exclusiv post-autorizare, pentru ca procesul să avanseze fără sincope. „Părțile sunt informate de la început asupra necesității parcurgerii procedurii, a calendarului realist și a pașilor de separare operațională care trebuie menținuți până la closing”, a precizat Șter.

În paralel, screeningul investițiilor straine a devenit o piesă inevitabilă din puzzle-ul calendarului. „Screeningul investițiilor straine este un sector în continuă dezvoltare, numărul de notificări depuse și schimbările care survin periodic în componența CEISD influențând, în mod firesc, și durata procesului de notificare”, a arătat **Adrian Șter**. Aceasta volatilitate impune o pre-analiză solidă: identificarea zonelor sensibile, cartografierea eventualelor impedimente și testarea coerenței raționamentului investițional chiar înainte de dosarul formal. „Pentru a evita blocaje și a avea vizibilitate pe riscuri, derulam analize proprii de risc înainte de depunerea notificării, identificând din timp eventualele elemente sensibile și calibrând strategia împreună cu investitorul”, a explicat el. Ținta este un dosar compact, apt să răspundă din start întrebărilor probabile ale comisiei interministeriale. „Scopul este clar, o notificare completă și echilibrată, care anticipează întrebările și preocupările CEISD, în loc să le ridice”, a punctat Șter. Beneficiul este dublu: vizibilitate realistă asupra timpilor și a riscurilor, dar și maturizarea discuției despre posibile condiționări.

Efectul acestei pregătiri se simte imediat în relația cu investitorii, care își pot ancora așteptările într-un scenariu procedural credibil. „Investitorii apreciază această vizibilitate anticipată, care nu doar optimizează calendarul, ci și permite o discuție realistă privind posibilele impedimente sau chiar angajamente ce pot apărea în cursul procedurii”, a menționat **Adrian Șter**. Iar când concurența și FDI se suprapun, coregrafia procedurală capătă importanță strategică. „În cazul notificărilor paralele Concurența/FDI, coordonăm dosarele pe fluxuri separate, dar integrate din punct de vedere strategic”, a precizat el. Dincolo de autonomia formală a procedurilor, este esențial ca mesajele, documentația și ritmul să fie aliniate, astfel încât cele două piste să nu se contrazică. „Deși procedurile sunt autonome, e nevoie de o coregrafie atentă între calendarul tranzacției, documentația contractuală și comunicarea cu autoritățile, mai ales atunci când vorbim de tranzacții multi-jurisdicționale”, a sintetizat Șter.

La intersecția dintre drept și economie, 360Competition duce o parte tot mai mare din proiecte în zona ajutorului de stat - acolo unde regulile generale nu cuprind toate cazurile, iar drumul trece prin Bruxelles. „Proiectele noastre în domeniul ajutorului de stat privesc, în principal, acele investiții care nu se încadrează în scheme de ajutor de stat și care necesită o notificare individuală la Comisia Europeană”, a explicat **Adrian Șter**. Aici, teoria trebuie dublată de practică: analiza de corporat finance, scenariile credibile și confirmare din piață. „Este o zonă complexă, unde analiza juridică se împletește cu modelarea economică și cu înțelegerea specifică a sectorului”, a subliniat el. Exemplul cu miza - aeroportul Brașov - condensează exact această complexitate, juridică și economică deopotrivă. „Un exemplu reprezentativ este proiectul aeroportului Brașov, derulat împreună cu consultanții de la Nichifor Consulting, în care asistăm Consiliul Județean Brașov în notificarea unei investiții cu o istorie de peste două decenii”, a detaliat Șter. Longevitatea proiectului a generat un spectru complet de întrebări, de la stimulentele reale ale intervenției până la compatibilitatea cumulului de ajutoare.

Cadrul de aprobare cere un dosar impecabil, care să treacă probe de stres economice și să demonstreze raționalitatea intervenției publice. „Este un dosar de anvergură, la care lucrăm de aproximativ trei ani, și care ridică întreg spectrul de problematice relevante: efectul de stimulare, testul investitorului privat, compatibilitatea cu regulile privind cumulul de ajutoare, precum și redactarea unui plan de afaceri credibil într-un sector industrial supus unor provocări economice semnificative”, a indicat **Adrian Șter**. Practic, succesul depinde de coerența dintre povestea investițională, cifrele din planul de afaceri și logica de piață, toate ancorate în cerințele Comisiei Europene.

Citește și

→ [**UNTOLD Group a mandatat Raiffeisen Bank să găsească un investitor puternic, care să îi susțină expansiunea internațională**](#) | Raiffeisen Bank a început deja să abordeze piața și este de așteptat ca UNTOLD să înregistreze un interes solid din partea fondurilor de capital privat, datorită potențialului său puternic de creștere.

→ [**Brantner \(Austria\), cu afaceri de gestionare a deșeurilor în mai multe județe în România, caută cumparator. Rothschild, consultant pentru vânzare**](#) | Grupul austriac Brantner, o afacere de familie înființată în 1936 și aflată la a treia generație, a angajat banca de investiții Rothschild cu intenția de a găsi un cumparator pentru business-ul său derulat în cinci țări din Europa Centrală și de Est.

→ [**Turcii de la Lila Kağıt, în negocieri pentru achiziționarea unei firme românești producătoare de hârtie igienică**](#) | Lila Kağıt, producătorul turc de hârtie igienică și produse conexe, a semnat o scrisoare de intenție pentru evaluarea unei posibile achiziții în România, pe segmentul produselor de igienă din hârtie.

→ [**Provectus Capital Partners a strâns 162,5 mil. € în prima etapă de închidere a fondului PCP SEE Fund II. Birou în București și posibile tranzacții, cu strategie de "Buy & Build"**](#) | Pentru a-și consolida angajamentul față de regiunea mai largă a Europei de Sud-Est, Provectus a deschis recent birouri în București și Sofia, întărindu-și prezența locală și fluxul de oportunități în pipeline.

→ [**Kendrion vinde fabrica Sibiu Mobility Electronics din România către Knorr-Bremse. Operațiunea a intrat deja pe fluxul de control al concentrărilor în Germania**](#) | În plan concurențial, operațiunea a intrat deja pe fluxul de control al concentrărilor în Germania (Bundeskartellamt),

unde a fost notificata pe 7 octombrie 2025 ca achiziție de active esențiale ale Kendrion Automotive (Sibiu) S.R.L., pe piețele de actuator electromagnetice și sisteme electronice de control pentru autovehicule.

Contencios și despagubiri: economie aplicata și probatoriu care cântărește

Pe frontul contencios, firma trateaza litigiul ca pe o extensie fireasca a strategiei de fond. „În acest moment gestionam 7 acțiuni împotriva actelor Consiliului Concurenței, incluzând aici atât decizii de sancționare cât și acte procedurale”, a menționat **Adrian Șter**. Etajarea procesuala arata un portofoliu dominat de faza inițiala la Curtea de Apel, cu un dosar deja proiectat spre instanța suprema. „Majoritatea litigiilor sunt în faza preliminară, în fața Curții de Apel București, unul dintre acestea ajungând în fața ICCJ”, a precizat el. Dincolo de sumele din dispozitivele de sancționare, miza reala reconfigureaza felul în care companiile pot opera pe viitor. „Miza financiara cumulata se ridica la câteva milioane de euro, însă valoarea reala a acestor litigii depășește cuantumul amenzilor”, a subliniat Șter. Pentru ca, în centrul disputei, se afla adesea obligații care ating osatura afacerii, nu doar bugetul. „În centrul disputelor se afla obligațiile comportamentale și structurale impuse clienților, ale caror efecte se resimt direct în arhitectura operaționala a companiilor”, a adăugat el.

Raspunsul tehnic - probe economice, disciplina procedurala, poziționare timpurie - a dat rezultate în ultimii doi ani. „Rata noastră de succes din ultimii doi ani - inclusiv în cauze finalizate cu diminuări semnificative ale amenzilor - reflecta o abordare construita pe analiza economica profunda, expertiza procedurala și o strategie de poziționare timpurie în dialogul cu instanța”, a explicat Adrian Șter. Iar aceasta filosofie transforma sala de judecata într-un loc unde se poate redesena traiectoria unui caz, nu doar puncta defensiv. „Pentru noi, litigiul nu este doar o etapa defensiva, ci o continuare strategica a procesului concurențial, în care argumentul tehnic și credibilitatea procedurala pot schimba traiectoria unui caz”, a concluzionat el pe aceasta tema.

În fine, valul de private enforcement își face tot mai clar simțita prezența, cu dosare care cer rabdare probatorie și o chimie buna între juriști și economiști. „Suntem implicați în 5 acțiuni de private enforcement în diverse stadii, cu precizarea ca în toate reprezentam reclamantii”, a spus **Adrian Șter**. Tipologia este diversa: de la concurența neloiala, la demersuri legate de investigații în curs sau chiar de decizii ale Comisiei Europene. „Trei dintre acestea privesc fapte de concurența neloiala, una aflata în stadiu incipient privește o investigație în desfășurare a autorității de concurența, reclamantul pregatind depunerea acțiunii imediat dupa finalizarea investigației, iar una privește o decizie de sancționare a Comisiei Europene”, a detaliat el.

Aici, cheia este cuantificarea - cât din efectul economic poate fi demonstrat, ce contrafactual sta în picioare și cum se leaga probele tehnice într-o narațiune juridica coerenta. „Cea mai mare provocare în aceste dosare este cuantificarea prejudiciului - un exercițiu complex care implica analize economice detaliate și expertize tehnice elaborate”, a subliniat Șter. De aceea, echipa lucreaza integrat cu economiști încă de la startul cazului. „Colaboram constant cu consultantți economici specializați, integrați încă din faza incipienta a procesului, pentru a construi o linie probatorie coerenta și susținuta de date verificabile”, a adăugat el.

Pe masura ce mecanismele procedurale se maturizeaza, post-decizia administrativa nu mai este un final, ci preambulul pentru reparații civile. „Pe masura ce mecanismele de dezvaluire a probelor și de cooperare cu autoritatea se consolideaza, România intra într-o etapa în care riscul litigios post-decizie devine o realitate palpabila”, a observat **Adrian Șter**. Mesajul de conformare este limpede: sa fie pregatita și faza a doua, cu aceeași rigoare ca în fața autorității, pentru ca miza se prelungește în instanța. „Companiile trebuie sa trateze faza post-investigație cu aceeași seriozitate ca și procedura în fața autorității - pentru ca, în practica, dosarul administrativ este doar începutul ciclului de raspundere”, a încheiat el.

Analiza juridica seteaza parametrii, tehnologia îi executa

360Competition a împins, în ultimul an, conformarea din zona „manualelor” catre ADN-ul guvernantei, cu programe executate în trepte - board, management și operațional - și cu reacții testate „la rece”. „În ultimul an am implementat programe de conformare cu componenta integrata de guvernanta, calibrate pentru nivelul de board, management executiv și operațional”, a explicat **Adrian Șter**. Aceste pachete includ atât partea didactica - traininguri dedicate - cât și exercițiul tactic, cu miza procedurala. „Acestea includ traininguri dedicate, simulări de tip “dawn raid”, ghiduri pentru asociații profesionale și politici privind schimbul de informații comerciale”, a precizat el. În spatele lor, firma lucreaza cu companiile pentru a muta conformarea din sfera prescriptiva a conformarii în arhitectura deciziilor zilnice.

Mutarea centrului de greutate se vede în mecanismele interne pe care clienții le pun în mișcare: procese, raportare, monitorizare, dar și stimulente. „În paralel, asistam companii care își dezvoltă propriile mecanisme interne de conformare, de la arhitectura procedurala până la fluxurile de raportare și monitorizare”, a detaliat **Adrian Șter**. Practic, regula devine performanța masurabila: indicatorii nu mai sunt doar bifa, ci reper de guvernanta. „Un accent tot mai puternic îl punem pe integrarea conformarii în cultura de performanța - inclusiv prin stabilirea de KPI-uri și sisteme de incentivare la nivel de management”, a subliniat el. Astfel, obiectivele comerciale sunt aliniate explicit cu comportamentele conforme, iar deviațiile sunt depistate devreme, înainte sa se transforme în incident.

Eficiența e evaluata metodic, cu indicatori ce masoara nivelul de atenție, retenția cunoștințelor și viteza de reacție. „Eficiența acestor programe este masurata prin indicatori de retenție a cunoștințelor, gradul de participare activa, reducerea incidentelor interne și calitatea reacțiilor în scenarii simulate de risc”, a punctat **Adrian Șter**. Este perspectiva maturității organizaționale, în care conformarea nu funcționeaza ca scut post-factum, ci ca disciplina de business. „Multe companii au ajuns sa înțeleaga ca un program de conformare eficient nu mai este doar un instrument de aparare, ci o expresie a maturității organizaționale”, a concluzionat el pe aceasta secțiune.

Pe componenta tehnologica, 360Competition folosește instrumente avansate ca sa aduca ordine și viteza în volumele mari de informație - însa pastreaza decizia acolo unde conteaza: în analiza profesionala. „Folosim instrumente avansate de tip e-discovery, analytics și AI, dar exclusiv pentru a eficientiza trierea și analiza volumelor mari de date”, a explicat **Adrian Șter**. Analiza juridica seteaza parametrii, iar tehnologia îi executa. „Tehnologia ne ofera viteza și structura, însa deciziile privind conținutul și nuanța raspunsurilor ramân profund umane”, a nuanțat el. Iar în spatele raspunsurilor solide sta ”cunoașterea autorității și capacitatea de a înțelege ceea ce se afla „în spatele” fiecărei întrebări”.

Aceasta abordare e dublata de munca în echipe mixte în care dreptul, economia și analiza de date lucreaza într-un singur fir narativ. „Lucram frecvent în echipe mixte - avocați, economiști și specialiști în date - pentru a integra dimensiunea juridica și cea economica într-o analiza coerenta”, a aratat **Adrian Șter**. În relația cu avocații in-house, cheia e transparența timpurie și comunicarea. „În relația cu echipele in-house, așteptarea noastra principala este transparența timpurie și comunicarea constanta”, a precizat el. Când accesul la date, procese și oameni-cheie este deplin, strategia devine realista și raspunsurile se închid fara surprize.

Previzibilitatea e construita din aliniere interna, încă din primele zile ale proiectului. „Cele mai bune rezultate apar atunci când in-house ofera acces deplin la date, procese și persoane-cheie, permitându-ne sa construim raspunsuri precise și strategii realiste”, a menționat **Adrian Șter**. Sincronul între fluxurile de documente și validarea mesajelor se traduce în ritm și calitate. „Este esențial ca deciziile interne - de la fluxurile de documente la validarea mesajelor - sa fie aliniate încă din primele etape, astfel încât proiectul sa ramâna predictibil și fara surprize”, a completat el.

Citește și

[→ Trei firme de avocați din România, evidențiate pentru activitatea în domeniul Competition Antitrust | NNDKP, CMS și D&B David și Baias au intrat în topul global al firmelor cu cea mai buna practica de concurența. Cine sunt avocații evidențiați de GCR 100 – 2025 și care au fost proiectele care au adus recunoaștere echipelor locale](#)

Mandatele care au marcat anul

În ecuația economică a firmei, Concurența nu e un departament, este identitatea însăși a modelului boutique. „360Competition este singurul boutique specializat în concurență, ajutor de stat și investiții straine din România - cu alte cuvinte, concurența, în sens larg, are o pondere de aproximativ 95% în veniturile noastre”, a declarat **Adrian Șter**. Structura e asumat „senior-led”, cu implicare personală de la strategie până la execuție. „Structura echipei este în mod deliberat senior-led. Fiecare avocat are experiența directă în mandate de complexitate ridicată, iar implicarea este întotdeauna personală, de la strategie la execuție. Lucram, de regula, în echipe compacte tocmai din acest motiv - clienții știu că atunci când ajung la noi, vor avea răspunsuri rapide, clare și asumate - nu procese interne și verigi intermediare”, a evidențiat el. Este un model construit pe încredere, expertiză și responsabilitate individuală. De aceea, firmele sunt chemate adesea să intervină atunci când mandatele devin prea complicate pentru abordările standard, sau când o problemă are nevoie de o perspectivă proaspătă, dar cu fundament tehnic solid.

Filosofia operațională rămâne aceeași și când proiectele cer extensii: economiști, e-discovery, consultanți sectoriali. „Colaborăm, atunci când este cazul, cu economiști, experți în e-discovery și consultanți sectoriali, însă direcția strategică rămâne întotdeauna în mâinile noastre”, a subliniat **Adrian Șter**. Rezultatul este o combinație între rigoare și claritate decizională. „Modelul boutique ne permite să oferim răspunsuri sofisticate, dar directe, și să ne concentrăm pe ceea ce contează cu adevărat, decizii bune luate la momentul potrivit”, a sintetizat el.

Pe lista mandatelor care au marcat anul, câteva repere delimitează scara proiectelor și tipurile de mize. „Printre mandatele cheie putem menționa asistarea Therme Group în obținerea autorizațiilor de concentrare economică și FDI [în contextul formării unui joint venture strategic de 1 miliard de euro cu fondul global CVC Capital Partners](#) - probabil cea mai mare tranzacție din ultimul deceniu care implică România”, a indicat **Adrian Șter**. Pe componenta de investigații, echipa a intrat în dosare sensibile pentru piața muncii. Firma a asigurat reprezentarea Akkodis România în investigația Consiliului Concurenței privind piața forței de muncă. Iar în FDI, portofoliul acoperă infrastructura strategică și achiziții recurente. Avocații au asistat DP World Romania în obținerea autorizațiilor FDI pentru o serie de investiții strategice în portul Constanța și nu numai și APS Group pentru obținerea autorizațiilor de concentrare economică și FDI pentru o serie de achiziții recente.

Privind înainte, aceeași formulă - conformare ca guvernarea, tehnologie ca accelerator, echipe mixte ca normă - conturează o practică setată pe predictibilitate și impact. Fie că vorbim de simulări „dawn raid” care pun presiune pe reflexele organizației sau de KPI-uri care traduc cultura etică în performanță, proiectele 360Competition indică o direcție clară: reglementarea se schimbă, dar avantajul competitiv rămâne la cei care o gestionează inteligent aceste provocări.

Citește și

→ Mitel & Asociații se remarcă în practica de Concurență prin rigoare și sincronizare, oferind clienților remedii țintite, viteza procedurală și certitudine în calendarul de closing | Sub coordonarea partenerului Șerban Suchea, firma asigură trasee clare de conformare, maximizează predictibilitatea autorizațiilor și păstrează direcția tranzacțiilor într-un peisaj normativ exigent și bine articulat

360Competition în ghidurile internaționale. Ce spun directoarele și ce spun clienții

360Competition este poziționată în ghidurile majore din piața concurenței, inclusiv cu mențiuni privind modelul senior-led și acoperirea completa a spectrului: investigații antitrust, controlul concentrărilor, FDI, conformare, ajutor de stat și concurența neloială. Profilul firmei din Legal 500 arată ca este „specializată în acest domeniu” și are „expertiza extinsă pe întreg spectrul de probleme de dreptul UE și concurență”, cu un portofoliu care acoperă multinaționale, lideri de piață locali și start-up-uri. Profilul evidențiază și numele cheie ale echipei - **Adrian Șter, Andrei Georgescu, Raluca Maxim**.

Valoarea adăugată este confirmată de testimoniale independente ale clienților, culese de aceeași publicație: „360Competition sunt un grup de experți foarte experimentați în dreptul UE. Ne-am bazat pe 360Competition pentru a coordona proiecte internaționale implicând avocați din alte jurisdicții”; „Ce diferențiază practica 360Competition este profunzimea expertizei combinată cu o abordare inovatoare, orientată către client... echipa gestionează cazuri cu miza ridicată, în sectoare în tranziție rapidă precum tehnologie, farmă și energie”. Alte aprecieri subliniază „cunoștințele profunde” ale lui **Adrian Șter** și „abilitatea de a oferi ghidaj clar și acționabil”, precum și calități ale asociaților („atenție la detalii, abordare proactivă, creativă”).

Lista de „work highlights” punctează dosare precum asistența DP World România (inclusiv notificări FDI pentru facilități maritime în Portul Constanța), asistența pentru Bolt în extinderea pe verticalele platformei sau un litigiu strategic pentru Bursa Română de Marfuri.

Chambers & Partners Europe confirmă poziționarea firmei și recunoașterea individuală a lui **Adrian Șter** (*Competition/Antitrust, Band 3*).