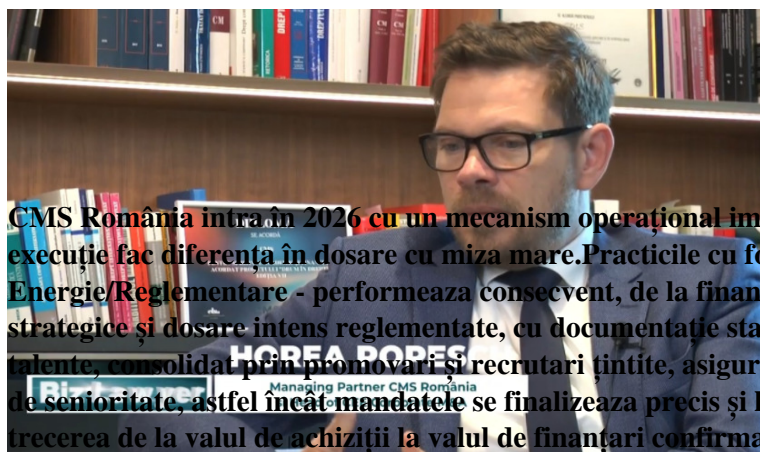


VIDEO-INTERVIURI ESENȚIALE | Horea Popescu, Managing Partner CMS Romania și Head of CEE Corporate M&A: De când coordonez practica de fuziuni și achiziții în CEE, este pentru prima dată când numărul tranzacțiilor din România este cel mai mare din regiune după primele nouă luni. A fost un an interesant din perspectiva private equity, însă investitorii strategici rămân în continuare cei de baza. Toate ariile de practică au fost foarte ocupate, dar finanțările și departamentul de Banking, cu mandate ce însumează 3 miliarde euro, "poarta coroană" anul acesta



CMS România intra în 2026 cu un mecanism operațional impecabil, în care forța echipei și disciplina de execuție fac diferența în dosare cu miza mare. Practicile cu forța motrice - Banking & Finance, M&A și Energie/Reglementare - performează consecvent, de la finanțări și refinanțări complexe la tranzacții strategice și dosare intens reglementate, cu documentație standardizată și timpi de reacție scurți. Mixul de talente, consolidat prin promovări și recrutări țintite, asigură capacitate și continuitate pe toate nivelurile de senioritate, astfel încât mandatele se finalizează precis și la timp, fără a dilua calitatea. În Energie, trecerea de la valul de achiziții la valul de finanțări confirmă bancabilitatea proiectelor și menține departamentul de banking în prim-plan. În paralel, integrarea prudentă a instrumentelor de inteligență artificială accelerează due diligence-ul și controlul riscului, fără a anula filtrul de expertiză al avocatului. Modelul comercial rămâne flexibil - fee caps, rate orare și mecanisme de ajustare transparente - pentru a păstra previzibilitatea în mandate cu geometrii variabile. La nivel regional, coordonarea transfrontalieră și precedentele comune oferă viteză, iar ancorarea în dreptul local garantează robustețea soluțiilor. Într-o piață cu optimism moderat, dar cu pipeline solid, avantajul competitiv al CMS este același: o echipă care gândește strategic, lucrează integrat și duce la capăt proiecte sofisticate cu rigoare, claritate și un tempo operațional stabil și previzibil.

2025: ritmul pieței, dinamica CMS România și intrările de „capital nou”

Începutul de toamnă gasește CMS România într-o cadență bună, cu flux de mandate pe toată plaja de practici și cu o imagine de ansamblu mai dinamică decât pareă probabil la finele lui 2024. Tonul este pragmatic: un an cu multe mișcări, dar și cu diferențe vizibile între numărul de tranzacții și valoarea lor. „Aș zice că anul 2025 e un an interesant, la fel cum a fost și 2024, pentru că se întâmplă multe lucruri, poate mai multe decât ne-am fi așteptat”, a spus [Horea Popescu](#), Managing Partner CMS România, într-un [video-interviu acordat BizLawyer](#). El a adăugat că, după momentul de așteptare de la finalul anului trecut, piața a surprins pozitiv în 2025, cu mandate active în toate ariile de practică și cu un ritm mai alert decât anticipa mediul de afaceri.

În tabloul general desenat de partenerul coordonator al biroului CMS din România, evoluțiile politice și economice au fost cele care au apăsă pedala prudenței la final de 2024. Ulterior, odată cu o normalizare treptată a percepției privind riscurile, proiectele au revenit pe masă. „După toamna anului 2024, toată lumea intrase într-un moment de expectativă”, a nuanțat **Horea Popescu**, marcând factorii non-tranzacționali care au cântărit în deciziile clienților. În interiorul firmei, revenirea s-a tradus printr-o eterogenitate sanatoasă a portofoliului: litigii, M&A, reglementare, proiecte sectoriale - toate își găsesc locul într-un pipeline care da de înțeles că firmele mari de avocatură navighează cu ușurință un ciclu economic cu multe variabile.

Privind capitalul nou ("new money") care face jocurile în tranzacții, tabloul este nuanțat. Investitorii financiari revin, dar rolul investitorilor strategici rămâne central pentru România, a aratat **Horea Popescu**, referindu-se la tipurile de capital care cauta expunere locala. El a precizat ca, istoric, fondurile de private equity au prins mai greu avânt aici comparativ cu alte piețe din Europa Centrala și de Est; 2025 schimba parțial aceasta percepție prin apariția unor vehicule de private equity românești, dar și prin interesul sporit din partea fondurilor internaționale pentru oportunități locale.

Aceasta deschidere a dus la câteva repere notabile, unul dintre ele fiind tranzacția de referință din sectorul medical prin care Mid Europa a facut exit din Regina Maria, exemplu legat de un alt semnal: apariția unor investitori strategici noi pe piața româneasca. În aceeași logica, el a indicat [intrarea grupului finlandez Mehläinen](#) și [preluarea Purcari de catre Masplex](#), precum și interesul Bonafarm pentru România. Tabloul contureaza o realitate practica: strategii regionale și jucatori cu disciplina industrială vad România drept o piesa relevantă pentru extindere, iar avocații care le proiecteaza traseul M&A observa ca achizițiile prin care investitorii patrund pe piața sunt din nou la ordinea zilei.

Sentimentul din rândul clienților oscileaza între precauție și interes selectiv pentru finalizarea operațiunilor, cu o predominanță a interesului bine cântărit. „Până acum, în România de astăzi e greu sa vorbim de un optimist exacerbat, pentru ca se vede mix de plusuri și minusuri cam în toate ariile economice”, a punctat **Horea Popescu**. El a completat ca, deși nu ar caracteriza climatul drept „optimist” în sens ferm, interesul pentru România s-a pastrat, în pofida problemelor economice, bugetare și politice. Practic, actorii din piața au traversat doua etape de așteptare - toamna trecuta și primavara acestui an - pentru a se convinge ca parametrii politici se așaza și pot sa-și calibreze deciziile de investiții.

Din momentul în care aceasta etapa a fost depășita, roțile s-au pus din nou în mișcare. „A fost un moment de expectativa clara în toamna anului trecut”, a reamintit **Horea Popescu**, amintind și episodul similar din primavara. Odata ce s-a conturat direcția, proiectele au repornit, ceea ce se vede atât în negocieri, precum și în închideri la termen a tranzacțiilor. Continuarea investițiilor sugereaza ca abordarea dominantă este aceea a due diligence-ului disciplinat, cu termeni negociați mai fin și cu presiune suplimentară pe protecții contractuale, fara ca aceasta sa blocheze inițiativele de consolidare sau de intrare pe piața.

În comparație regională, România a urcat puternic într-un indicator care vorbește de la sine: numărul tranzacțiilor. „Avem un raport facut de EMIS la 9 luni pe anul 2025, conform caruia România a avut cel mai mare numar de tranzacții din Europa Centrala și de Est, peste 180, depășind ca numar de tranzacții chiar Polonia”, a subliniat **Horea Popescu**, observând caracterul atipic al acestei poziționari în raport cu tendințele istorice. Este o inversare temporară a ierarhiilor obișnuite din regiune, care arata o piața locală foarte activă la nivel de volum și o apetență reînnoită pentru realizarea proiectelor.

Citește și

[→ Oportunități, provocări și diferențe de abordare - CMS European M&A Outlook 2026 | Horea Popescu, Managing Partner CMS România: “Europa Centrala și de Est se contureaza ca o surpriza pozitiva pe harta investițiilor”. Rodica Manea, Corporate Partner: “Vedem o activitate susținută pe piața locală, iar companiile românești continua sa se adapteze rapid și sa valorifice oportunitățile emergente”](#)

Nu aceeași este însă povestea la capitolul valoare a tranzacțiilor. Excepția majoră - o tranzacție mare în sanătate - nu schimbă faptul că totalul valoric al pieței românești este mai jos decât în anii în care una-două tranzacții fanion umflau statisticile. „Pe de altă parte, valoarea tranzacțiilor, exceptând pe cea cu Regina Maria, nu a fost, să zicem, la nivelul celor din anii trecuți”, a explicat **Horea Popescu**. El a detaliat că, la noua luni, suma agregată se afla în jurul a două miliarde de euro, iar acest indicator este determinat, ca de obicei, de existența unor acorduri de calibrul care pot ridica singure media pieței.

Regiunea ofera suficiente exemple care ilustrează de ce același indicator arată mai bine în alte jurisdicții. „În Polonia a fost o tranzacție mare în domeniul bancar, unde Erste a cumpărat o participație majoritară în banca Santander din Polonia, tranzacție de 6-7 miliarde de euro”, a arătat **Horea Popescu**, semnalând impactul imediat asupra volumului valoric. Un alt reper este vânzarea Zentiva de către Advent, în Cehia, operațiune de peste patru miliarde de euro care a făcut piața să „explodeze” ca valoare. Diferența dintre valorile cumulate ale acestor piețe și România decurge, așadar, din prezența mai consistentă a acestor deal-uri „ancora”.

Chiar și așa, relevanța României în 2025 nu poate fi pusă la îndoială dacă privim indicatorul care vorbește despre cât de mult lucrează efectiv avocații de M&A: numărul de mandate. „Din acest punct de vedere, a fost o surpriză și pentru noi că, în ciuda tuturor aspectelor de care discutăm înainte, România a rămas atractivă și s-au făcut multe tranzacții”, a comentat **Horea Popescu**. El a mai subliniat că este pentru prima dată, de când coordonează practica de M&A pe regiune, când România conduce la noua luni capitolul volumului de tranzacții. Este o fotografie cu rezoluție mare asupra activității continue a avocaților pe documente, negocieri și closing-uri, chiar dacă valorile unitare nu au atins vârfurile unor ani anteriori.

Pe fondul acestei intensități, clienții se uita în continuare la România cu un tip de interes „calculat”, ancorat în temele mari care influențează deciziile: costul capitalului, calendarul politic și reglementările. „Nu aș vorbi neapărat de un optimism, aș vorbi de un interes care rămâne pentru România, în pofida problemelor”, a sintetizat interlocutorul ^{Biz}**Lawyer**. În practică, asta înseamnă că pipeline-ul de mandate este alimentat atât de consolidări făcute de jucători deja prezenți, cât și de intrări de investitori noi, iar mixul de tranzacții reflectă echilibrul dintre prudență și oportunism sanatos.

Concluzia este limpede: 2025 confirmă că România a rămas o scenă aglomerată pentru tranzacții, chiar dacă marile sume se concentrează în alte piețe din regiune. Din perspectiva unei firme full-service de avocați, semnalul esențial este cel al continuității activității pe toate liniile, într-o piață care, după două episoade de așteptare, a găsit din nou ritmul de lucru.

Citește și

[→ Cum vad anul 2025 avocații considerați Leading Lawyers în M&A de către ghidurile juridice internaționale | Azi, de vorba cu Horea Popescu, Managing Partner CMS România și Head of CEE Corporate M&A: După o perioadă de expectativă alimentată de alegeri, lucrurile reintra în normal, există dorința de a investi. Investitorii care intra pe piața sunt strategici; vor fi cel puțin trei exituri semnificative în perioada următoare](#)

2025, pe repede-înainte: momentele-cheie ale CMS România, practicile care „poarta coroana” și mecanica regională din spatele tranzacțiilor

În 2025, firul roșu pentru CMS România este continuitatea „de zi cu zi” care generează tracțiune, fără un vârf singular care să se schimbat brusc direcția. Modul de lucru rămâne calibrat pe rezultate tangibile: fiecare mandat câștigat și fiecare tranzacție dusă la capăt alimentează energia internă și confirmă poziționarea firmei în marile proiecte. „Aș spune că momentele cheie sunt de zi cu zi - e *business as usual* de când coordonez biroul din București, nu cred că există vreun moment care să se înclină balanța într-o parte și în alta”, a explicat **Horea Popescu**, Managing Partner CMS România. El a arătat că fiecare reușită „îți dă satisfacția că ești în joc și crește entuziasmul și optimismul echipei”, punând accent pe ritmul constant al livrării serviciilor juridice.

Avansul pe tranzacții a venit în valuri: începutul de an a fost marcat de [închiderea operațiunii Delhaize-Profi](#), confirmând calitatea execuției într-un dosar cu vizibilitate mare. „Am început anul cu finalizarea tranzacției Delhaize cu Profi”, a precizat coordonatorul CMS România, fixând primul reper. În paralel, rulajul pe ceea ce el numește dosare „landmark” a ramas intens, cu două puncte cardinale: preluarea Purcari de către Maspex și [intrarea Bonafarm pe piața locală prin achiziția FrieslandCampina](#), aceasta din urmă aflată în procedura de autorizare. În fundal, tabloul se completează cu finanțări majore dedicate tranziției energetice.

De altfel, capitolul finanțărilor a urcat decisiv în ierarhia internă. Dosarele mari din regenerabile au început să se finanțeze, semn că piața trece de la promisiune la implementare și că bancile își asumă expuneri pe infrastructura verde în parametri de bancabilitate. „Am avut niște finanțări foarte mari, [de peste 300 de milioane de euro, pentru Rezolv Energy](#) în domeniul energiei regenerabile și multe alte tranzacții în domeniul energiei”, a detaliat **Horea Popescu**. Aceasta masă critică de capital confirmă maturizarea portofoliilor achiziționate în ultimii ani și împinge practica de banking în prim-plan, cu calendar accelerat de condiții precedente, garanții și documentație.

Un lucru e cert: 2025 este, prin comparație cu anii trecuți, „anul finanțărilor și refinanțărilor”. „S-au făcut foarte multe tranzacții cu proiecte care ulterior vor trebui finanțate pentru a se transforma în realitate”, a subliniat **Horea Popescu**, explicând trecerea naturală de la valul de achiziții din 2022-2024 la valul actual de finanțări. El a adăugat că firma a închis câteva finanțări foarte mari la finele anului trecut și are în lucru altele de același calibru acum, semn al încrederii în implementare. Demn de menționat este că [totalul finanțărilor asistate anul acesta de CMS România a urcat la 3 miliarde de euro](#). Concluzia pentru piață este limpede: bancabilitatea proiectelor regenerative trece testul; pentru avocați, volumul înseamnă revizuire minuțioasă pe structuri, garanții, convenții între finanțatori și conformare sectorială.

Pe zona imobiliară, mișcarea dominantă este refinanțarea - un semn că proiectele performante caută optimizarea costului capitalului și prelungirea maturităților. „Există și foarte multe refinanțări în domeniul real estate, care fac ca practica noastră de banking să fie mai ocupată decât oricând în ultimii 5 ani”, a evidențiat **Horea Popescu**. Efectul în firmă este palpabil: fluxul de proiecte al departamentului de banking se află pe un vârf de încărcare, iar pragmatismul *draft-to-close* a înlocuit perioadele de tatonare specifice anilor mai prudenți.

Energia rămâne o ancoră de activitate, chiar dacă ponderea s-a mutat parțial dinspre M&A către reglementare. „Domeniul Energiei a rămas foarte interesant, poate ceva mai puține tranzacții, dar multă muncă pe reglementare”, a nuanțat **Horea Popescu**. În centrul atenției au stat contractele pentru diferență (CFD-uri), cu două runde derulate în ultimele 12 luni și cu o a treia așteptată, ceea ce a ținut echipa de Energy într-un sprint continuu pe criterii de eligibilitate, alocări, condiții de sprijin și interfețe cu finanțatorii. „Aceste contracte pentru diferență au ținut colegii noștri foarte ocupați. Probabil urmează a treia rundă”, a punctat el, descriind o arie „foarte intensă” pentru avocații specializați.

Pe alte linii, piața s-a mișcat rezonabil, în ton cu ciclul economic și cu ajustările de apetit ale investitorilor. „După cum va spuneam, sunt mulți noi jucători intrați pe piață, nu doar în domeniul energiei”, a comentat coordonatorul CMS România, indicând varietatea fluxului de mandate. Balanța internă acordă însă un plus vizibil practicii de banking, „care poartă coroana” în 2025. Litigiile au mers, în mare, la ritmul cunoscut, cu un obstacol de context: greva magistraților. „Greva magistraților în ultimele câteva luni a afectat un pic desfășurarea normală a activității

practicii, dar se pare ca și acest impediment va fi depășit”, a menționat el. Așadar, așteptarea este pentru reluarea cadenței firești în instanțe, după o perioadă cu amânări și reprogramări. Imobiliarele, la rândul lor, au rămas o sursă stabilă de dosare; fără exuberanță, dar cu consistență. „Și real estate a fost un domeniu interesant, nu ne putem plânge. Overall, cam toate domeniile au performat bine”, a sintetizat **Horea Popescu**.

La capitolul rezultate, concluzia la închiderea exercițiului financiar (sfârșitul lui aprilie 2025) și la mijlocul noului an fiscal este pozitivă, cu o filozofie clară de creștere sanatoasă. „Cifrele arată bine, ne-am propus să avem creștere în fiecare an”, a confirmat **Horea Popescu**, ancorând așteptările în realitățile macro. El a recunoscut că nu poți livra creșteri de 20% an de an, dar ținta rezonabilă este în jur de 10%, în funcție de contextul economic și politic. „Creșteri sanatoase în jur de 10%, mi-aș dori să realizăm”, a completat el, subliniind că dinamica veniturilor este direct legată de nivelul de încărcare al echipelor.

Contribuția pe practici confirmă percepția din piață: banking, M&A și Energy sunt vectorii de creștere. „Departamentul de banking a mers foarte bine și asta s-a văzut în cifrele pe anul trecut și în cifrele din acest an. Și departamentul de M&A la fel. Departamentul de Energie a fost pe același trend”, a enumerat **Horea Popescu**. În plan operațional, aceasta triadă se traduce prin coordonare strânsă între avocații de tranzacții, colegii focuși pe reglementare și echipele de finanțare de proiect, cu un accent constant pe eficiența livrării și pe standardizarea documentelor pentru a mari viteza de execuție.

Dincolo de România, mecanismul regional al CMS adaugă adâncime: o practică de M&A cu peste 100 de avocați în Europa Centrală și de Est, cu densități diferite în funcție de maturitatea pieței. „Avem o echipă mare, de peste 100 de avocați în practica de fuziuni și achiziții la nivel regional”, a indicat **Horea Popescu**. El a notat că Polonia are, firește, un efectiv mai mare, în timp ce România sau Ungaria se află în zona de mijloc, iar alte jurisdicții rămân mai restrânse ca dimensiune. Important este modul de lucru: colaborare zilnică, idei împărtășite, oportunități dezvoltate împreună.

Standardizarea inteligentă este o altă piesă a eficienței: firmele lucrează pe precedente și tipuri de contracte validate în regiune, dar implementarea rămâne ancorată în dreptul local. „Schimbăm idei, facem cross-selling, lucrăm toți pe precedente similare”, a detaliat **Horea Popescu**. În același timp, specializarea pe fiecare jurisdicție este regula: avocații locali rămân responsabili de conformarea națională, astfel încât documentele regionale să fie adaptate fără fricțiuni. „În general avocații sunt specializați pe dreptul țării respective și lucrează pe tranzacții din țara respectivă”, a precizat el, explicând balansul dintre uniformizare și specific.

Coordonarea dosarelor transfrontaliere este flexibilă și urmează originea clientului, geografia activelor sau complexitatea structurii, nu o ierarhie rigidă. „Lucrăm de foarte multe ori împreună pe tranzacții regionale. Când sunt implicate echipe din mai multe țări, unele sunt coordonate din România, altele coordonate din alte țări”, a arătat interlocutorul ^{Biz}**Lawyer**. În tranzacțiile globale în care Europa Centrală și de Est este doar o piesă din puzzle, birourile din Londra, Paris sau Germania intra în ecuație pentru acoperirea integrală a jurisdicțiilor. „Vom conlucra cu colegii noștri din Londra, Paris sau Germania, acoperind toate jurisdicțiile de care e nevoie”, a concluzionat el, definind, în fond, arhitectura prin care CMS își pune în valoare avantajul de rețea.

Privind ansamblul, anul 2025 a validat trei diagnoze pentru CMS România: reziliența „business as usual” ca motor zilnic al performanței, ridicarea finanțării și refinanțării la rang de temă principală - cu bankingul în rol de pivot - și valoarea coordonării regionale în tranzacții, acolo unde standardizarea și localizarea merg mână în mână. În spatele lor, cifrele „arată bine”, iar obiectivul de creștere sanatoasă rămâne neschimbat, pe măsura ce piața își pastrează tonusul și intra în a doua parte a exercițiului financiar cu proiecte consistente în negocieri și autorizări.

Citește și

[→ Cum vad analiștii Mergermarket piața de M&A și activitatea firmelor de avocați | 9 luni cu motorul turat în M&A: Fuziunile și achizițiile la nivel global au ajuns la 3,4 trilioane USD, companiile din UE prefera consolidarea regională, tehnologia conduce, energia și sectorul financiar împing megadeal-urile, private equity își reia ofensiva. În clasamentele juridice, CMS rămâne în Top 10 global și pe locul 2 în Europa, iar Schoenherr sta pe podium în Europa Centrală și de Est](#)

Onorarii flexibile, tehnologie cu rol de accelerator, o „piramida” solida de talente și un optimism cumpatat

Întrebarea despre onorarii, stimulente și previzibilitate nu mai este o chestiune formală: în mandatele complexe, forma de onorariu poate înclina balanța, iar alinierea intereselor contează la fel de mult ca viteza de execuție. La CMS România, raspunsul standardizat este înlocuit, deliberat, de un cadru flexibil care pornește de la particularitățile fiecărui dosar și de la modul în care se anticipează curba de efort. „Toate structurile de piață de preț sunt deschise. Încercăm să găsim soluția potrivită pentru fiecare client”, a spus **Horea Popescu**, *Managing Partner CMS România*. El a precizat că unii clienți privilegiază plafoanele de fee, alții mențin preferința pentru tarife orare, iar oferta se calibrează pe complexitatea tranzacției așa cum este evaluată la intrarea în mandat.

Previzibilitatea nu este însă un exercițiu static. Pe parcursul unei tranzacții pot apărea situații neprevăzute care cer reancorarea la realitate a volumului de muncă și a bugetului. „Dacă prezumțiile noastre inițiale se modifică, vom lua în considerare și o discuție cu clientul pe această temă”, a adăugat **Horea Popescu**. Practic, managementul așteptărilor devine un fir roșu al colaborării: transparența cu privire la ipotezele de lucru, o matrice realistă de etape și un canal deschis pentru ajustări punctuale, astfel încât costul și rezultatul să rămână într-un raport corect.

În terenul tehnologiei, 2025 a adus o accelerare vizibilă a instrumentelor digitale care scurtează timpurile de analiză și îmbunătățesc controlul riscului. Dincolo de data room-uri mature și fluxuri bine puse la punct, impactul vizibil vine din utilizările prudente și tot mai frecvente ale inteligenței artificiale în faze intensive de documentare. „Cu siguranță, AI-ul crește ca importanță și în domeniul avocaturii. Suntem atenți la modalitățile prin care să beneficiem din ce în ce mai mult de ajutorul pe care îl poate aduce în practica noastră”, a subliniat **Horea Popescu**. El a nuanțat că aceste soluții sunt mai utile în anumite arii - de pildă, în due diligence pe corporații mari de contracte - unde instrumentele din portofoliu (*Harvey, Copilot*) devin instrumente de verificare rapidă.

Atenția rămâne, totuși, pe discernământul profesional. „Folosim aceste produse mai degrabă pentru a ne verifica și confirma ideile decât ca un prim mod de a da serviciul juridic”, a explicat **Horea Popescu**. Mesajul e clar: tehnologia nu înlocuiește raționamentul avocatului, dar îl sprijină, iar presiunea clienților pentru eficiență face ca integrarea acestor tool-uri să devină o prioritate de management. „Simțim cumva o presiune și din partea clienților să devenim mai eficienți și să ne calibrăm și resursele și bugetele, în funcție de ajutorul pe care poate să-l ofere aceste soluții de inteligență artificială”, a completat el, marcând trecerea din faza-pilot la utilizare operațională.

În planul echipei, schema de forță a CMS România este construită pe un nucleu stabil, cu avocați care au trecut prin mai multe cicluri profesionale și au rămas repere pentru generațiile noi. „Avem o echipă foarte bine sudată, cu foarte mulți oameni care sunt de 10, 15, 20 de ani în firmă; ei sunt coloana vertebrală a firmei”, a arătat **Horea Popescu**. Piramida de senioritate este completată constant cu straturi noi, iar creșterea este sprijinită prin mentorat și expunere la mandate mari încă din primele etape ale carierei. E o cultură organizațională care privilegiază continuitatea, dar cere și performanță măsurabilă.

Seria de promovări din ultimul an confirmă această filozofie. „În ultimul an [au avut loc multe promovări](#)”, a punctat **Horea Popescu**, legând ritmul avansărilor de dinamica practicilor cu încărcare mare. Banking & Finance - propulsat de valul de finanțări și refinanțări - a fost locomotiva. „A fost promovat un nou partener, colegă noastră

Alina Tihan, cu care lucram de aproape 20 de ani”, a menționat el. În același departament, „a mai fost promovat *Tudor Naftica*, la poziția de counsel, iar *Diana Dona* și *Mircea Ciuta* au fost promovate ca Senior Associates”, a detaliat conducatorul biroului CMS din România, semnalând extinderea bazei de senioritate.

Energia a înregistrat, la rândul ei, schimbări de poziție care întaresc linia de mijloc a echipei. „Colega mea *Ramona Dulamea* a fost promovată ca Senior Counsel, *Madalina Constantinescu* Senior Associate”, a consemnat **Horea Popescu**. În același trend, „*Simona Strava-Stoica* și *Catalin Vasile* au fost promovați ca senior associates în echipa de Corporate M&A. *Andrei Tercu*, pe taxe, a fost promovat ca coordonator al acestei practici împreună cu *Roxana Popel*”, a adăugat el. Recrutările completează tabloul: „Am angajat 15 noi colegi, ajungând la aproape 75 de avocați și consultanți fiscali în momentul actual”, a precizat partenerul coordonator al biroului CMS din România. Pentru clienți, asta înseamnă capacitate crescută de finalizare a mandatelor; pentru echipa, trasee de cariera vizibile și asumate.

Pe lista preocupărilor unui managing partner, provocările macro bat la ușa, dar prima linie a apărării rămâne aceeași: un pipeline sanatos de proiecte. „Esențial este fluxul continuu de clienți și de muncă”, a afirmat **Horea Popescu**. În special în M&A, unde clienții se schimbă frecvent și doar fondurile de private equity au o „recurență” mai pronunțată, abilitatea de a reînnoi constant baza de mandate este critică. „A reînnoi acest flux de clienți și a-i asigura continuitatea neîntreruptă este esențial pentru noi”, a subliniat el, așezând în context presiunile pe tarife, volatilitatea costului capitalului, semnalele despre creștere economică și unde geopolitice.

Scena nu e înșă întunecată. Între riscuri și oportunități, mesajul e de prudență activă. „Noi rămânem în continuare optimiști”, a declarat **Horea Popescu**, invocând și apetitul statului și al companiilor de stat pentru investiții, chiar dacă bugetul public e mai restrictiv decât în urma cu un an sau doi. Tranzacțiile aflate deja în derulare oferă vizibilitate pe termen scurt și dau curaj pentru planificare. „Avem clienți și tranzacții în curs care ne fac să rămânem optimiști, cel puțin pentru următoarele 4-6 luni, că vom avea un pipeline bun”, a arătat el. Iar pe termen imediat, nu vede un șoc care să schimbe fundamental direcția: „Nu cred că trebuie să ne temem de ceva imediat în momentul actual”, a concluzionat, semnalând o continuare în același ritm alert, cu atenție la costul capitalului, la ferestrele tranzacționale și la modul în care tehnologia poate aduce un pas înainte în eficiența operațională.

În esență, discuția cu **Horea Popescu** arată un model operațional cu trei ancoră. Prima, flexibilitatea în structurarea onorariilor, dublată de comunicare deschisă când se schimbă ipotezele de lucru. A doua, integrarea rapidă - dar prudentă - a tehnologiei, în special în zonele cu densitate mare de documente, unde AI-ul validează și accelerează, fără să înlocuiască judecata avocatului. A treia, o arhitectura a echipei bazată pe longevitatea colaborării, promovări și recrutări țintite, capabilă să susțină o cerere înaltă fără a eroda calitatea. Între riscuri și semnale pozitive, strategia rămâne consecventă: să pastreze previzibilitatea pentru client și să mențină, în același timp, elasticitatea necesară pentru a livra cele mai bune servicii juridice în orice scenariu de piață.

Citește și

[→ League Tables of Legal Advisors \(H1 2025\) | Piața globală a fuziunilor și achizițiilor a atins 2 trilioane USD – cel mai bun semestru pentru mega-deal-uri din 2020, dar cu cel mai mic număr de tranzacții din ultimele două decenii. CMS și Clifford Chance, printre primele în clasamentul global. Schoenherr are un avans impresionant în Europa și a asistat cele mai multe tranzacții în CEE](#)

2026, între optimism moderat și competiție acerbă: unde se uita CMS și ce obiective își propune

În proiecțiile pentru 2026, tonul general din Europa Centrală și de Est rămâne prudent-constructiv. Piețele au redus ușor turația în anumite segmente, dar nu semnalează o frânare bruscă a investițiilor. „Vorbind cu colegii mei din celelalte state din regiune, peste tot există un optimism moderat”, a spus **Horea Popescu**, *Managing Partner CMS România*. El a observat că energia a pierdut din ritm ca volum de mandate în mai multe jurisdicții, însă România rămâne un reper regional: „România, chiar dacă a scăzut ca număr de mandate în domeniul energie, rămâne țara cu cele mai multe tranzacții în domeniu”, a subliniat el, invocând datele EMIS.

Real estate a trecut printr-o fază de temperare, dar își revine punctual, în timp ce finanțările „merg foarte bine peste tot” în regiune - o constantă care menține activitatea bancilor și a avocaților de banking într-o zonă de intensitate ridicată. În ansamblu, percepția din piață nu indică blocarea deciziilor de investiții pe termen scurt. „Nu m-aș aștepta să existe schimbări semnificative în următoarele șase luni care să înghețe investițiile”, a menționat **Horea Popescu**, nuanțând însă că geopolitica rămâne un factor sensibil. „Dronelile care au trecut deasupra Poloniei au trimis un fior de gheață asupra anumitor investitori”, a atenționat el, în contextul unui război care „nu pare să fie foarte aproape de sfârșit”.

În acest cadru, scenariul de bază pentru M&A mizează pe continuitate și pe execuția proiectelor deja în pipeline, cu o distribuție mai temperată între sectoare: mai puține intrări spectaculoase în energie, dar mai multă activitate pe finanțări și tranzacții susținute de pragmatismul cumpărătorilor strategici. Fereastra de tranzacționare rămâne deschisă dacă nu apar șocuri externe.

Privind direct la profesia de avocat, 2026 aduce presiuni diferite în funcție de poziționare: local vs. internațional, nișă vs. full-service, volum vs. complexitate. „Nu este o întrebare la care există un răspuns unic pe piață”, a clarificat **Horea Popescu**, referindu-se la provocările anului viitor ce vin dinspre productivitate, tarifyare, retenție, inteligența artificială sau cerințe de conformare. Pentru CMS, prioritatea e clară: „Să rămânem competitivi, să încercăm să avem mandate dintre cele mai interesante pe piață”, a subliniat el.

Pe dimensiunea resursei umane, tabloul este stabil, cu mișcări naturale, dar fără semnale de alarmă. „Problema retenției nu pot spune că am avut-o istoric, numărul celor care pleacă din firmă este nesemnificativ la nivelul numărului total de angajați”, a precizat **Horea Popescu**. Mai mult, piața confirmă un brand de angajator atractiv, susținut de reputația proiectelor și de climatul intern. „Am reușit să ne cream un nume bun pe piață, nu doar pentru că avem mandate interesante, ci și că o firmă care a reușit să creeze un mediu plăcut de lucru, unde există un echilibru destul de bun între activitatea profesională și viața personală”, a adăugat el, recunoscând că meseria implică, inevitabil, episoade de intensitate maximă.

Recrutarea nu este o frână, dimpotrivă: cererea de a intra în echipă depășește oferta de posturi. „Ne vin foarte multe CV-uri; cererea depășește cu mult ceea ce putem noi să oferim”, a remarcat **Horea Popescu**. Asta permite un standard înalt în selecție și o calibrare atentă a piramidei, astfel încât să existe capacitate în vârfurile de lucru și vizibilitate pentru traseele de dezvoltare.

Rămâne, totuși, constanța presiunii pe onorarii - un clivaj persistent între percepția „aceluiași serviciu” și diferențele reale de livrare, metodologie și infrastructură între firmele românești și cele internaționale. „Posibil să existe și anul viitor o presiune pe onorarii, din cauza acestei distincții între firmele românești și cele internaționale”, a evaluat **Horea Popescu**. În acest context, cheia rămâne menținerea unui flux constant de clienți și mandate, pentru a susține investițiile în oameni, tehnologie și standardizare operațională, într-o strategie ”de echilibru”: competitivitate pe dosare relevante, rigoare în execuție și vigilența la riscurile macro care pot schimba, într-o clipă, temperatura pieței.