

KPMG Legal – Toncescu și Asociații își consolidează practica de Concurență într-o zonă de maturitate strategică, în care mandatele sensibile sunt gestionate cu viziune, disciplină procedurală și o capacitate reală de anticipare a riscurilor | De vorba cu Mona Banu (Counsel) despre modul în care se schimbă natura riscurilor și cum se re pozi ționează autoritățile, care sunt liniile mari ale noilor investigații și cum face diferența o echipă compactă, cu competențe complementare și reflexe formate pe cazuri complicate



Practica de Concurență de la KPMG Legal – Toncescu și Asociații a evoluat, în ultimii ani, către o zonă în care finețea analizei juridice se îmbină cu o înțelegere clară a riscurilor economice și de reglementare. Echipa condusă de partenerul Alexandru Mocanescu, cu Mona Banu în rol de coordonator al practicii și profil hibrid avocat-economist, gestionează mandate complexe în care se întâlnesc investigații antitrust, concentrări economice, screening FDI, ajutor de stat și „labor antitrust”, într-un context în care Consiliul Concurenței își intensifică instrumentele de control. Forța practicii vine din modul inteligent în care sunt construite strategiile: de la notificări sofisticate și remedii calibrate în tranzacții sensibile, până la apărare în investigații și proiecte de ajutor de stat în sectoare strategice precum energie sau infrastructură.

KPMG Legal folosește intens tehnologia - e-discovery, data analytics și soluții de AI - și lucrează în echipe interdisciplinare cu economiști de concurență și specialiști forensic, astfel încât volumul mare de date din inspecții, RFI-uri sau anchete sectoriale să nu creeze riscuri suplimentare pentru clienți. Practica este conectată la tendințele europene: dosarele de coordonare indirectă, platforme digitale, clauze de paritate, investigații pe piața muncii și controlul investițiilor străine sunt abordate cu aceeași rigoare cu care sunt tratate și cazurile tradiționale de cartel sau abuz de poziție dominantă.

În paralel, echipa investește constant în programe de conformare și guvernanta concurențială, de la simulări de dawn raid până la traininguri pentru management și HR, astfel încât clienții să poată preveni riscurile înainte ca acestea să se transforme în dosare investigate de autoritate. Iar accesul la resursele internaționale ale rețelei KPMG - în special în proiectele de ajutor de stat și tranzacțiile multi-jurisdicționale - completează acest tablou, oferind clienților un mix rar de expertiză locală profundă și know-how european actualizat.

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

Mixul practicii de concurență și noul tempo al autorităților

În ultimii doi ani, practica de Concurență de la KPMG Legal – Toncescu și Asociații s-a repositionat vizibil în jurul tranzacțiilor și investițiilor strategice. „În perioada recentă, practica de concurență a KPMG Legal a fost marcată de o creștere a activității în zona tranzacțională, în special în ceea ce privește notificările de concentrări economice și evaluarea investițiilor straine directe (FDI)”, a explicat [Mona Banu](#), *Counsel, Head of Competition* în cadrul firmei. Aceste mandate au ajuns să reprezinte o parte substanțială din volumul de lucru, ceea ce reflectă atât dinamica pieței de fuziuni și achiziții, cât și extinderea competențelor autorităților în materie de verificare a investițiilor.

Această componentă nu a înlocuit însă dosarele clasice de concurență. „În paralel, am fost implicați în investigații derulate de Consiliul Concurenței (CC) privind presupuse acorduri anticoncurențiale și, de asemenea, în dosare legate de ajutoare de stat, în special în sectorul de energie”, a subliniat **Mona Banu**. Practica îmbină, așadar, notificările de concentrări și proiectele de FDI cu apararea în investigații și cu analiza măsurilor de sprijin din perspectiva regulilor privind ajutorul de stat.

Un al treilea pilon, tot mai prezent în portofoliu, este consultanța de conformare. „De asemenea, continuăm să fim implicați în zona de consultanță preventivă, prin servicii de conformare, inclusiv revizuirea contractelor, elaborarea de politici interne de concurență și instruire dedicate echipelor de management și vânzări, ca parte a strategiei de prevenție juridică adoptate de clienți”, a detaliat ea. Dincolo de aceste exemple concrete, ideea centrală este aceea a unui parteneriat de prevenție, în care regulile de concurență sunt integrate în procesele interne, nu doar invocate atunci când apar suspiciuni de încălcare.

Privită în ansamblu, combinația dintre tranzacții, prevenție și contencios administrativ creează o practică orientată în primul rând spre strategie. „Per ansamblu, practica a avut un profil predominant consultativ și strategic, cu accent pe intersecția dintre controlul concentrărilor, investițiile straine și respectarea normelor de concurență”, a sintetizat **Mona Banu**.

Mutarea centrului de greutate în interiorul practicii vine pe fondul unei schimbări de ritm la nivelul autorității. „În ultimul an, am observat o intensificare a aplicării regulilor antitrust și o diversificare a instrumentelor utilizate, reflectând o maturizare instituțională și o apropiere de practicile Comisiei Europene”, a arătat avocata.

Pe zona înțelegerilor anticoncurențiale, accentul a coborât dincolo de cartelurile explicite. „Autoritatea a menținut o atenție deosebită asupra înțelegerilor orizontale, cu accent pe noile forme de coordonare indirectă prin schimb de informații sensibile. Cazul producătorilor de ciment reprezintă un precedent relevant: companiile nu au comunicat direct, dar ar fi facilitat transmiterea, prin intermediul clienților, a datelor comerciale privind prețurile viitoare, discounturile și condițiile de plată, reducând astfel incertitudinea concurențială. Aceasta abordare confirmă orientarea CC către sancționarea cartelurilor bazate pe fluxuri de date confidențiale, nu pe acorduri explicite”, a comentat **Mona Banu**.

În paralel, rămân în prim-plan coordonările verticale și restricțiile de distribuție. „Continuă acțiunile împotriva coordonărilor verticale și restricțiilor de distribuție (caz notabil Nike, în cooperare cu autoritatea olandeză, cu inspecții în România și Olanda), precum și investigațiile privind posibile înțelegeri de tip no-poach sau condiționari de exclusivitate (ex. piața serviciilor auto, unde garanția era legată de reparații efectuate doar în rețeaua autorizată)”, a menționat ea.

În materia abuzului de poziție dominantă, direcția este similară: mai multă atenție pentru strategiile subtile de excludere. „RCC a consolidat analiza abuzurilor excluzionale, prin dosare complexe precum Boehringer

Ingelheim, unde compania dominanta a fost sancționata pentru direcționarea cererii de la medicamentele generice catre produse inovative mai scumpe, prin campanii de influențare a medicilor. Este o aplicare ferma cu privire la o forma de nuovo de abuz de poziție dominanta, demonstrând ca autoritatea trateaza serios strategiile subtile de blocare a accesului pe piața”, a relatat **Mona Banu**.

Aceeași preocupare se vede și în dosarele în care sunt analizate infrastructuri sau baze de date esențiale. „Alte investigații relevante, precum cea vizând Institutul Național de Hidrologie și Gospodărire a Apelor, arata preocuparea pentru accesul la infrastructuri și baze de date esențiale, cu accent pe comportamente de excludere în sectoare publice”, a precizat avocata intervievata de ^{Biz}**Lawyer**.

Controlul concentrarilor economice a devenit, la rândul sau, mai intens și mai sofisticat. „Consiliul a analizat un numar record de tranzacții, dar ceea ce definește perioada recenta este sofisticarea analizei economice și a remediilor impuse. Doua cazuri emblematice – Mega Image/Profi și Vodafone/Telekom/Digi – în care analiza economica a jucat un rol foarte important, au adus remedii structurale și comportamentale combinate, inspirate din practica europeana”, a rezumat **Mona Banu**. „În primul caz, CC a impus atât cesiuni de magazine, cât și reguli transparente pentru listarea și delistarea furnizorilor, menite sa protejeze furnizorii dependenți și sa asigure o concurența loiala în lanțul de aprovizionare”, a reamintit coordonatoarea practicii de Concurența de la KPMG Legal – Toncescu și Asociații. „În al doilea, analiza a vizat impactul concentrării asupra calității serviciilor și accesului operatorilor virtuali, Consiliul impunând angajamente privind menținerea segmentului pre-paid, investițiile în rețea și accesul la infrastructura”, a adaugat ea.

O schimbare de accent cel puțin la fel de importanta se vede în controlul investițiilor straine directe. „În ultima perioada, activitatea Comisiei pentru Examinarea Investițiilor Straine Directe (CEISD), structura aflata în subordinea Guvernului și coordonata tehnic de Consiliul Concurenței, s-a intensificat semnificativ, reflectând o abordare mai riguroasa a riscurilor de securitate naționala asociate investițiilor în sectoare strategice”, a semnalat **Mona Banu**. „Un exemplu notabil este avizul negativ emis de CEISD privind preluarea diviziei E.ON Energie România de catre grupul maghiar MVM, pe baza unor preocupari legate de legaturi comerciale cu entități rusești sancționate, lipsa garanțiilor privind protecția datelor și potențiale riscuri privind controlul infrastructurilor energetice esențiale”, a indicat avocata.

Se contureaza astfel, spune ea, o schimbare de paradigma în aplicarea legislației FDI: accentul nu mai este pus doar pe transparența tranzacțiilor, ci și pe originea capitalului, posibilele influențe non-UE și coerența cu obiectivele strategiei energetice naționale. „Analizele recente arata o creștere semnificativa a tranzacțiilor notificate în sectoare strategice (energie, IT, infrastructura), autoritatea dezvoltând un cadru procedural mai predictibil și o cooperare sporita cu alte instituții de securitate naționala”, a mai aratat **Mona Banu**.

Pe componenta de ajutor de stat și politici publice, Consiliul Concurenței ramâne un partener esențial pentru administrație. „Pe aceasta componenta, CC a fost implicat în evaluarea și notificarea masurilor de sprijin cu impact major în economie, de la schemele de energie și transport public, la proiecte finanțate prin PNRR”, a punctat ea. „Direcția actuala a Consiliului Concurenței confirma o abordare complexa: sancționarea coordonării indirecte, controlul abuzurilor subtile, monitorizarea concentrarilor cu impact sistemic, verificarea fluxurilor investiționale straine și asigurarea compatibilității ajutoarelor de stat cu legislația europeana. Portofoliul KPMG Legal a reflectat aceste tendințe, cu mandate predominante în notificari de concentrari și FDI, analize de conformare antitrust, proiecte de ajutor de stat și aparare în investigații antitrust”, a concluzionat **Mona Banu**.

Citește și

→ [Cum lucreaza una dintre cele mai performante echipe de Concurența de pe piața locala și care sunt particularitățile ce o diferențiază | O discuție cu Manuela Guia \(Managing Partner GNP Guia](#)

Naghi & Partners) și Otilia Vîlcu (Partener), despre munca avocaților pe toată plaja serviciilor de concurență, standarde înalte și modul în care operează astfel încât să asigure clienților siguranța, claritate, robustețe probatorie și soluții care trec testul autorităților și al instanțelor

Țintele următoare ale Consiliului Concurenței: sectoare strategice, inspecții mai agresive, date și „labor antitrust”

Privind înainte, practica de concurență nu mai poate fi separată de marile dosare economice ale momentului. Pentru KPMG Legal – Toncescu și Asociații, următorii ani vor aduce, foarte probabil, un volum și mai mare de muncă în sectoare considerate strategice și în zone în care regulile se rescriu chiar acum. „În perioada următoare, anticipăm ca autoritatea de concurență va continua să intervină activ în domeniile cu impact economic strategic, consolidând analiza asupra înțelegerilor indirecte (după cazul din industria cimentului) și asupra abuzurilor de poziție dominantă, mai ales în sectoarele farmaceutic și digital”, a explicat **Mona Banu**, *Counsel, Head of Competition la KPMG Legal – Toncescu și Asociații*. Pentru clienți, asta înseamnă că nu mai este suficient să evite cartelurile evidente; devine critic modul în care sunt structurate fluxurile de informații, poziționarea pe lanțul de valoare și strategiile comerciale în piețe sensibile.

În practică, presiunea se mută tot mai mult pe marile lanțuri și pe relațiile lor cu furnizorii. „Estimăm, de asemenea, o atenție sporită pentru lanțurile de distribuție și sectorul agro-alimentar, în contextul aplicării Legii privind practicile comerciale neloiale, unde autoritatea urmărește prevenirea dependenței excesive a furnizorilor față de marii retaileri”, a subliniat **Mona Banu**. Dosarele care combină regulile de concurență cu normele privind practicile comerciale neloiale vor fi, foarte probabil, printre cele mai complexe, pentru că autoritatea nu mai privește doar prețurile și cotele de piață, ci și dezechilibrele de putere contractuală pe întreg lanțul de aprovizionare.

În același timp, zona digitală rămâne un front fierbinte, armonizat cu agenda europeană. „În paralel, piețele digitale și platformele online devin o prioritate pentru majoritatea autorităților de concurență europene, fiind vizate comportamente precum autoreferențierea, utilizarea datelor comerciale ale partenerilor sau restricționarea accesului în ecosistemele digitale”, a arătat interlocutoarea ^{Biz}**Lawyer**. Peisajul este completat de sectorul financiar, unde, spune avocata, „finalizarea celor două investigații privind bancile (ROBOR/ROBID și scorul FICO) confirmă preocuparea pentru transparența și echitate în creditare”. Iar peste toate se suprapune filtrul de securitate națională: „Totodată, controlul investițiilor străine (FDI), ilustrat de avizul negativ CEISD în cazul MVM/E.ON, devine un instrument-cheie pentru protejarea securității naționale”, a punctat **Mona Banu**, sugerând că dosarele de concurență nu mai pot fi privite izolat de politica publică și de strategiile energetice sau financiare ale statului.

Acest context mai ferm de aplicare a legii se simte direct în modul în care se fac inspecțiile. În ultimii ani, raziile la sediile companiilor au devenit mai tehnice, iar instrumentele de tip forensic remote (analiza la distanță a dispozitivelor) au intrat în rutină. „În practica recentă, autoritatea de concurență a intensificat utilizarea inspecțiilor inopinate și a instrumentelor forensic remote, ceea ce impune o cooperare strânsă între echipele juridice și personalul IT al companiilor”, a explicat **Mona Banu**. Nu mai vorbim doar despre verificarea unor dosare cu informații „pe hârtie”, ci despre acces la servere, backup-uri, terminale mobile și arhive de e-mail, într-un cadru în care fiecare eroare de procedură poate costa scump.

În aceste condiții, rolul specialiștilor IT interni devine crucial pentru a controla accesul la date și pentru a proteja confidențialitatea. „Colaborarea cu specialiștii IT este determinanta pentru asigurarea accesului controlat la date

electronice, protejarea informațiilor confidențiale și respectarea privilegiului avocat–client”, a detaliat ea. Un exemplu pe care îl invoca frecvent echipele de concurență este cazul Lactalis. „Cazul Lactalis (Albalact, Covalact, Dorna Lactate) a aratat de altfel ca limitarea accesului inspectorilor la anumite conturi de e-mail poate fi calificata drept obstrucționare a inspecției inopinate și sancționata ca atare”, a reamintit **Mona Banu**. Consecința practica este o reevaluare accelerata a modului în care companiile se pregatesc pentru inspecții: proceduri scrise, oameni-responsabili pe fiecare funcție, simulări interne și traininguri nu mai sunt „nice to have”, ci instrumente de limitare a riscului de sancțiuni pentru obstrucționare. „În urma acestor experiențe, observam o tendință de revizuire a procedurile interne de reacție la inspecții ale companiilor, prin instruiți dedicate și definirea clara a responsabilităților între departamentele juridic și IT”, a completat ea.

În oglinda cu inspecțiile, investigațiile sectoriale se bazeaza din ce în ce mai mult pe solicitari extinse de informații. Pentru multe companii, acestea sunt testul de stres real: nu atât complexitatea juridica, cât volumul și rafinamentul datelor cerute. „Ceea ce am întâlnit noi în practica este ca solicitarile de informații din investigațiile sectoriale pot fi uneori ample și tehnice, vizând prețuri, politici comerciale și relații contractuale”, a explicat **Mona Banu**. În acest tip de dosare, riscul nu este neaparat sa „spui prea mult”, ci sa transmiți date incomplete sau inexacte care ulterior pot fi folosite împotriva companiei. „Ca și în cazul investigațiilor hard-core de antitrust, riscul principal ține de transmiterea unor informații incomplete sau inexacte, care până la urma poate expune serios companiile chestionate de autoritate”, a atenționat ea. De aici și accentul pus de KPMG Legal pe arhitectura interna a raspunsului: cine aduna datele, cine le verifica, cine decide ce este confidențial și cum se formuleaza explicațiile catre autoritate. „„Cheia succesului” unui raspuns conform presupune coordonare între juridic și zona de comercial, verificari riguroase, marcarea clara a informațiilor confidențiale și menținerea unui dialog constant cu autoritatea, pentru clarificari și pentru a demonstra deschidere și cooperare”, a sintetizat **Mona Banu**.

Citește și

→ [Într-un an cu investigații mai tehnice și presiune pe termene, DLA Piper România așaza practica de Concurență pe trei piloni - oameni, metoda, ritm, astfel încât proiectarea strategiilor, controlul probelor și continuitatea între faze sa produca cele mai bune rezultate | De vorba cu membrii unei echipe sudate, condusa de lideri cu experiența și antrenata pe industrii sensibile, despre prudența juridica și curaj tactic, cooperare interna și rigoare probatorie, bazate pe înțelegerea fina a mediului de business și utilizarea tehnologiei ca multiplicator de acuratețe](#)

Un capitol distinct îl reprezinta acordurile de partajare a datelor, algoritmi de preț și clauzele de paritate din ecosistemele de platforma. „Exista într-adevar o tendință importanta în practica europeana de examinare a acordurilor de partajare a datelor, utilizarii algoritmilor de optimizare a prețurilor și clauzelor de paritate din ecosistemele de platforma”, a aratat avocata. În esența, linia între eficiențe și risc se trage dupa tipul de date, gradul de agregare și modul concret în care acestea sunt folosite. „Linia de demarcație dintre eficiențe legitime și risc de coluziune sau restrângere verticala se traseaza, în practica, în funcție de natura și utilizarea datelor”, a clarificat ea. Pericolul apare acolo unde algoritmi sau infrastructurile comune pot duce la uniformizarea comportamentelor comerciale fara un acord explicit între concurenți. „Totuși, riscul de coluziune apare atunci când vorbim de un schimb de informații sensibile în timp real sau mecanisme algoritmice comune care pot uniformiza comportamentele comerciale”, a explicat **Mona Banu**. Chiar daca în România nu exista încă dosare majore în aceasta zona, „tendința de monitorizare se aliniaza practicilor europene”, a adaugat ea, ceea ce arata ca autoritatea de concurență se pregatește sa intervina și în astfel de situații, iar companiile ar trebui sa faca la fel.

Nu în ultimul rând, piața muncii a intrat clar în câmpul vizual al autorităților. „Autoritățile de concurență, atât la nivel european, cât și în România, acorda tot mai multă atenție acordurilor care afectează concurența pe piața muncii, de tip „no-poach” (interdicții reciproce de recrutare) sau înțelegeri privind nivelurile salariale”, a subliniat **Mona Banu**. La nivel practic, mesajul pentru departamentele HR este foarte clar: nu se discută salarii individuale, scheme de bonus sau politici de recrutare la masa asociației profesionale și nu se introduc, în mod reflex, clauze care „îngheață” mobilitatea angajaților. „Din perspectiva practică, este esențial ca firmele să evite orice schimb de informații individualizate despre salarii, bonusuri sau politici de recrutare și să revizuiască periodic codurile de conduită sau acordurile de colaborare pentru a elimina clauze care pot restricționa mobilitatea angajaților”, a recomandat **Mona Banu**. În acest context, rolul avocaților este tot mai mult unul de formare și prevenție: „În activitatea noastră, sprijinim clienții prin revizuirea acestor clauze și prin sesiuni de conformare destinate echipelor HR, pentru a preveni riscurile și a consolida o cultură reală a concurenței pe piața muncii”, a concluzionat ea.

Licitații publice, concentrari, FDI și conformare: unde se joacă marile mize de concurență

În zona licitațiilor publice, dosarele de concurență nu sunt doar despre reguli tehnice, ci despre felul în care sunt cheltuiți banii publici. De aici și severitatea cu care autoritatea tratează orice suspiciune de trucare. „Fiind o practică cu efect direct asupra banilor publici, trucarea licitațiilor publice este tratată drept una dintre cele mai grave forme de încălcare a legislației concurenței, cu accent pe sectoare precum construcții, echipamente medicale și achiziții IT”, a explicat **Mona Banu**, *Counsel, Head of Competition la KPMG Legal – Toncescu și Asociații*. Ea a aratat că, în ultimul an, investigațiile au intrat în zone extrem de sensibile: lucrări de construcții de locuințe derulate prin Agenția Națională pentru Locuințe și achiziția de echipamente medicale finanțate prin programe cu fonduri europene, unde există suspiciuni de împărțire a pieței și de fixare a prețurilor între ofertanți.

Din perspectiva tiparelor de comportament, aceste dosare nu mai sunt de mult despre acorduri izolate. „Un pattern recurent în astfel de practici este implicarea unor grupuri restrânse de operatori locali care colaborează repetat în proceduri similare, uneori prin coordonarea ofertelor, rotirea câștigătorilor sau subcontractari reciproce”, a detaliat avocata. Consiliul Concurenței se uita din ce în ce mai atent la aceste corelații statistice, folosind, pe lângă analiza documentelor, și instrumente de tip data screening și comparații algoritmice între ofertele depuse, pentru a identifica anomalii greu de observat doar cu ochiul liber.

Pe partea companiilor, apararea reală începe înainte de orice investigație, în modul în care sunt gândite procesele interne. „Măsurile preventive pe care le recomandăm în practică include training-uri periodice pentru echipele de achiziții și ofertare, politici interne de conformare și proceduri clare privind participarea la licitații, screening intern al ofertelor pentru identificarea similarităților suspecte între participanți, respectiv implicarea timpurie a departamentelor juridice și de compliance în verificarea asocierilor”, a subliniat interlocutoarea ^{Biz}**Lawyer**. Altfel spus, fiecare companie trebuie să-și construiască propriul filtru intern înainte ca autoritatea să ajungă să analizeze comportamentul din exterior: reguli clare privind discuțiile cu partenerii de consorțiu, verificări ale istoricului asocierilor și al modului în care se distribuie subcontractările, mecanisme de „red flag” pentru situațiile în care aceiași jucători apar constant în structuri similare.

Atunci când trecutul ridică semne de întrebare, discuția se mută în registrul clemenței și al recunoașterii. „În cazurile în care o companie constată posibile înțelegeri anterioare, opțiunea clemenței rămâne o soluție optimă, mai ales dacă există documente sau corespondențe care pot proba existența acordului și compania decide să coopereze rapid cu autoritatea”, a aratat **Mona Banu**. Ea a amintit că, în lipsa unui dosar intern bine documentat, despartirea de practici vechi poate ajunge să fie extrem de costisitoare. „Alternativ, procedura de recunoaștere („settlement”) poate aduce reduceri importante ale amenzilor și o închidere mai rapidă a investigației, cu impact reputațional mai redus”, a nuanțat avocata. Tendința clară este ca autoritatea să recompenseze cooperarea, în paralel cu investiții în instrumente de detecție proactivă – ceea ce face ca prevenția și auditul intern de concurență să fie, în fapt, cea mai solidă protecție.

Citește și

[→ Patru firme de avocați din România, evidențiate pentru activitatea în domeniul Competition Antitrust | NNDKP, CMS, TZA și D&B David și Baias au intrat în topul global al firmelor cu cea mai buna practica de concurență. Cine sunt avocații evidențiați de GCR 100 – 2026 și care au fost proiectele care au adus recunoaștere echipelor locale](#)

Daca licitațiile publice aduc în discuție relația cu statul ca achizitor, controlul concentrarilor economice redeseneaza harta jucatorilor privați. „În ultimul an, practica de control al concentrarilor economice a fost una intensa, cu un volum consistent de notificari, majoritatea derulate prin procedura simplificata, care permite o procedura de autorizare accelerata”, a explicat **Mona Banu**. Pentru clienți, aceasta înseamna ca timpii de autorizare pot fi gestionați eficient, dar și ca analiza de concurență trebuie integrata foarte devreme în structura tranzacției. KPMG Legal a gestionat inclusiv situații în care a fost necesara o cerere de derogare de la obligația de a nu implementa tranzacția înainte de autorizare, procedura care, dupa cum a aratat avocata, „presupune o justificare solida privind necesitatea realizarii anumitor etape ale tranzacției înainte de obținerea deciziei de autorizare”.

Dincolo de cronologie, cel mai mare risc ramâne implementarea prematura, așa-numitul „gun jumping”. „În cazurile de M&A, atenția se îndreapta catre evitarea oricarei forme de implementare prematura („gun jumping”), fie prin schimb de informații sensibile, fie prin influențarea deciziilor comerciale ale părților înainte de autorizare”, a punctat **Mona Banu**. În practica, acest lucru se traduce prin separarea ferma a proceselor de decizie pâna la decizia Consiliului Concurenței, protocoale de confidențialitate pentru fluxurile de informații și utilizarea echipelor de tip clean team, care preiau doar date strict necesare analizei tranzacției, nu și pe cele care ar permite ajustarea imediata a comportamentelor comerciale. ”Regula de aur ramâne implicarea timpurie a avocaților de concurență, pentru a supraveghea pașii de pregatire a integrării și, în general, pentru a evita aspecte neconforme”, a aratat avocata.

Regimul investițiilor straine directe (FDI) adauga un strat suplimentar de complexitate în marile tranzacții cu impact strategic. „Cadrul de reglementare extensiv al investițiilor straine directe a devenit un element central în calendarul tranzacțiilor, influențând atât structura, cât și condițiile de closing”, a reliefat **Mona Banu**. Obținerea autorizarii FDI nu mai este tratata ca un simplu pas formal, ci este integrata în definirea termenului-limita (long-stop date) și în ordinea depunerii notificarilor, mai ales în contextul interdicției de a implementa investiția înainte de obținerea aprobarii. „În cazul tranzacțiilor care implica notificari paralele (concurența și FDI), abordarea eficienta presupune o coordonare atenta a fluxurilor de informații și menținerea unei logici unitare de prezentare, adaptate obiectivelor fiecărei autorități”, a explicat ea. Pentru dosarele complexe, avocata considera util un dialog anticipat cu autoritatea FDI: „În acest context, în cazul unor tranzacții complexe este recomandabila discutarea cu autoritățile FDI a unor aspecte legate de activități pregătitoare care ar putea fi considerate implementare prematura („gun jumping”)”, a adaugat **Mona Banu**.

Pe frontul ajutoarelor de stat, KPMG Legal este solicitata în special acolo unde analiza nu se oprește la criterii standard, ci coboara în detaliile unui proiect individual. „Activitatea noastra în materia ajutoarelor de stat se

concentrează în principal pe cazuri legate de autorizarea unor măsuri individuale, ad-hoc, unde analiza este mai complexă decât în cazul schemelor generale”, a explicat coordonatoarea practicii de la KPMG Legal – Toncescu și Asociații. Un exemplu relevant în acest sens este un dosar de modificare a unui plan de restructurare aprobat anterior de Comisia Europeană pentru o companie de stat din sectorul energetic. „Acesta presupune reevaluarea conformității măsurilor suplimentare cu regulile Uniunii Europene privind ajutoarele de stat și cu principiul proporționalității sprijinului”, a detaliat avocata. În asemenea proiecte, miza nu este doar „bifarea” conformității, ci demonstrarea faptului ca sprijinul public nu depășește ceea ce este necesar pentru obiectivul de interes public, fără a denatura concurența mai mult decât este permis.

Toate aceste dosare – licitații, concentrări, investiții straine, ajutoare de stat – se sprijină însă pe un filon comun: cultura de conformare în interiorul companiilor. „În ultimul an, activitatea noastră în zona de conformare și guvernanta concurențială s-a concentrat pe consolidarea culturii interne de conformare în rândul clienților, prin programe adaptate nivelului de risc și specificului fiecărei organizații”, a explicat **Mona Banu**. KPMG Legal a dezvoltat programe de instruire dedicate atât managementului executiv, cât și echipelor din vânzări, cu accent pe recunoașterea riscurilor de înțelegere anticoncurențială, abuz de poziție dominantă, interacțiuni cu concurenții în contexte comerciale sau colectarea și utilizarea datelor de piață.

Eficiența acestor programe este măsurată nu doar în numărul de participanți, ci și în felul în care informația este reținută și folosită în practică. „Eficiența acestor programe este evaluată prin indicatori de participare și nivel de reținere a cunoștințelor de compliance în concurență, respectiv numărul incidentelor sau întrebărilor de conformare raportate intern, care reflectă nivelul de conștientizare și maturitatea culturii de conformare în organizație”, a precizat **Mona Banu**. Cu cât crește volumul de întrebări adresate intern pe teme de concurență, cu atât este mai clar că angajații au învățat să identifice situațiile de risc și să nu le trateze ca pe simple detalii procedurale, ci ca pe momente în care poate fi decisă liniștea sau vulnerabilitatea juridică a companiei.

Citește și

→ [Practica de Concurență de la Tuca 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 straine și se remarcă o pondere mai mare a investigațiilor](#)

Tehnologie, echipe interdisciplinare și profilul practicii de Concurență la KPMG Legal – Toncescu și Asociații

În marile dosare de concurență, diferența dintre un răspuns defensiv și o strategie solidă se face tot mai des în zona tehnologică. Investigațiile antitrust, răspunsurile la solicitări extinse de informații și verificările interne generează volume impresionante de documente electronice, e-mailuri și fișiere sensibile, pe care o echipă clasică de avocați nu le mai poate gestiona doar cu metode tradiționale. „În proiectele complexe, colaborez cu echipa de forensic specializată din cadrul KPMG, care dispune de instrumente performante de e-discovery, data analytics și AI pentru gestionarea și filtrarea volumelor mari de date, pentru o analiză rapidă și precisă a documentelor, asigurând totodată respectarea principiilor de confidențialitate și protejarea informațiilor privilegiate”, a explicat **Mona Banu**, Counsel, Head of Competition la KPMG Legal – Toncescu și Asociații. Practic, tehnologia devine un filtru indispensabil: reduce timpul de reacție, prioritizează documentele relevante și oferă o trasabilitate clară a deciziilor juridice.

Aceste instrumente nu sunt doar suport logistic, ci intra în înșăși arhitectura aparării. Platformele de e-discovery și analytics permit identificarea rapidă a clusterelor de corespondență riscantă, a pattern-urilor de comunicare între persoane-cheie și a evoluției unor teme sensibile în timp, ceea ce ajută la construirea unei narațiuni coerente în fața autorității. În același timp, utilizarea AI pentru clasificarea și trierea documentelor permite asigurarea unei protecții mai bune pentru informațiile avocat–client, separând materialele care pot fi puse la dispoziția autorităților de cele care trebuie filtrate în mod strict. Din perspectiva clienților, aceasta înseamnă răspunsuri mai bine structurate la solicitările de informații, cu un echilibru atent între transparența și protecția drepturilor procedurale.

Tehnologia este dublată de o structură de echipă în care competențele juridice, economice și tehnice sunt integrate încă de la început. „În astfel de cazuri, KPMG dispune de capacități specializate pentru a forma echipe interdisciplinare de avocați, economiști și specialiști IT/forensic pentru a integra perspectiva juridică, economică și tehnologică într-o strategie unitară”, a subliniat **Mona Banu**. În practica de concurență, acest lucru se vede imediat în dosarele cu analize economice sofisticate – concentrări economice cu remedii, cazuri de abuz de poziție dominantă sau proiecte de ajutor de stat – unde economiștii de concurență lucrează în paralel cu avocații pe ipoteze de piață, modele de impact și scenarii alternative de remedii. Specialiștii IT/forensic, la rândul lor, asigură infrastructura necesară pentru colectarea probelor și pentru respectarea limitelor legale în accesarea și prelucrarea datelor.

Relația cu juriștii interni ai companiilor este un alt element esențial. „În interacțiunea cu juriștii interni ai companiilor asistate, putem spune că o implicare timpurie și un flux continuu de informații asigură o gestionare „fără surprize” a proiectelor complexe”, a arătat **Mona Banu**. Cu alte cuvinte, marile riscuri se diminuează atunci când in-house counsel tratează avocații externi ca pe un partener integrat în deciziile de business: calendarul tranzacțiilor, modul de structurare a procedurilor de achiziție, regulile de comunicare cu concurenții sau configurarea proiectelor de ajutor de stat sunt discutate din timp, nu doar după primirea unei scrisori de investigație.

În plan intern, practica de Concurență este într-o etapă de creștere solidă, susținută de o echipă care combină experiența instituțională cu reflexele comerciale ale pieței. „Practica noastră de Concurență parcurge o etapă de dezvoltare, fiind susținută de o componență matură, bazată pe o combinație puternică de experiență, intuiție practică și gândire strategică “out of the box””, a sintetizat **Mona Banu**. Această formulă se traduce într-o poziționare în care practica nu este doar un centru de expertiză tehnică, ci și un partener de discuție pentru deciziile strategice ale clienților, inclusiv în proiecte cu expunere reputațională sau politică ridicată.

Structura echipei este, la rândul ei, gândită să reflecte această mixtură de competențe. „Echipa este condusă de **Alexandru Mocanescu**, partenerul practicii de Competition & Real Estate, care asigură o viziune integrată între analiza juridică și raționamentul economic”, a explicat **Mona Banu**. Ea înșăși, în calitate de coordonator al practicii, are un profil hibrid – avocat și economist – și o experiență extensivă de peste 10 ani în cadrul Consiliului Concurenței, ceea ce permite echipei să anticipeze abordările autorității și să calibreze strategiile în mod realist. Acest nucleu este completat de experiența **Ioanei Naroși**, „care completează echipa cu o expertiză solidă de avocat de concurență cu o experiență de peste 12 ani în domeniu”, după cum a menționat **Mona Banu**. Împreună, cei trei configurează o echipă de seniori, cu reflexe formate atât în interiorul autorității, cât și în mediul de business.

Dimensiunea de litigii și private damages a fost consolidată prin extinderea capacităților în zona contencioasă. „Odată cu alăturarea lui **Alex Slujitoru** în echipa de litigii, ne-am extins capacitățile pentru a oferi asistență completă, inclusiv în instanță și în acțiuni de tip private damages, asigurând continuitatea între strategie, apărare și execuție”, a evidențiat interlocutoarea ^{Biz}**Lawyer**. Practic, clienții pot fi însoțiți din momentul unei investigații sau al unei notificări de concentrare și până în faza în care deciziile autorităților sunt contestate în instanță sau generează acțiuni în despăgubire, fără pierderi de informație și fără fracturi între echipe.

În spatele acestei construcții locale se afla, însă, și o ancorare puternică într-o rețea internațională de expertiza. „În cazurile sofisticate, colaborez flexibil cu echipele KPMG de forensic, economie și date, precum și cu colegii din rețeaua internațională, în special echipa din Franța, alături de care lucrez în prezent la proiecte complexe de ajutor de stat”, a detaliat **Mona Banu**. Aceasta deschidere permite importarea rapidă a practicilor și argumentelor testate în alte jurisdicții, în special în dosarele de ajutor de stat sau în proiectele multi-jurisdicționale. „Această combinație între expertiza locală profundă și resurse internaționale specializate ne permite să oferim soluții creative și eficiente, adaptate contextului fiecărui client și evoluției rapide a practicii de concurență europeană”, a concluzionat ea.

Pentru clienți, mesajul este clar: în spatele fiecărui proiect se afla atât o echipă locală bine calibrată, cât și o infrastructură tehnologică și internațională care permite gestionarea dosarelor complexe „fără surprize”.