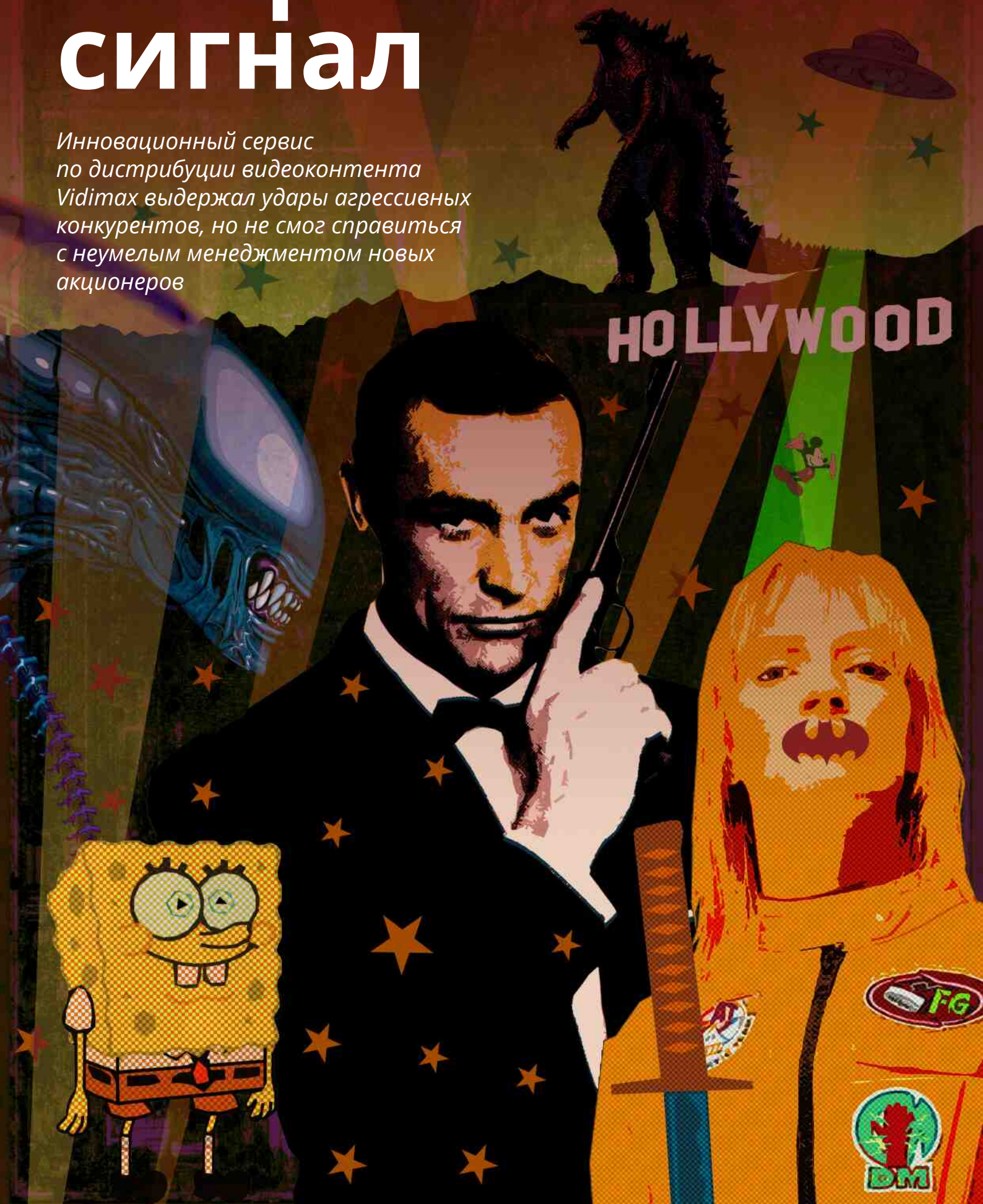


Елена Рыцарева

# Оборванный сигнал

Инновационный сервис по дистрибуции видеоконтента Vidimax выдержал удары агрессивных конкурентов, но не смог справиться с неумелым менеджментом новых акционеров





**И**дея создания сервиса Vidimax родилась у Светланы Беловой в 2009 году. К этому времени она уже успела поработать в нескольких крупных телекоммуникационных операторах, где всегда принимала активное участие в создании новых сервисов (например, Светлана была инициатором внедрения услуги широкополосного доступа в интернет в МГТС, перевода телевизионного сигнала с коаксиального кабеля на IP-технологии, расширения спектра услуг в АО «Мостелеком», которое теперь входит в «Ростелеком»). Был у Светланы и опыт фандрайзинга. Но собственных средств для нового проекта — сервиса дистрибуции видеоконтента по инновационной бизнес-модели — не было. Впрочем, Светлана считала (и небезосновательно), что ее идея может и на нулевом этапе привлечь инвесторов.

## Идея. Новая модель дистрибуции контента.

Во всем мире правообладатели выдают несколько лицензий на передачу видеоконтента: по кабельным сетям, эфирным, IP (то есть через интернет) и даже отдельную на передачу по сетям мобильной связи. С каждого способа передачи правообладатель имеет свою «копеечку». Новая бизнес-идея Светланы, которая свою

предыдущую профессиональную деятельность в той или иной степени посвятила интернету, тоже касалась именно интернет-провайдеров. Тот бизнес, который собиралась запустить Белова, сейчас мы бы отнесли к OTT-сервисам (Over The Top, видео через интернет), но в 2008 году такой термин в России еще не применялся.

В 2008 году рынок видеоконтента для интернет-провайдеров демонстрировал явные диспропорции. Товар предоставляли правообладатели (например, Disney, Time Warner) через крупных дистрибуторов, они были заинтересованы в оптовых закупках. Приобретали его крупные операторы связи, которые имели возможность производить оплату сразу большой партии видеоконтента: они покупали пакетом и дорого. У них были прямые контракты. Но большая часть рынка находилась в «сером» поле.

В 2008 году консолидация рынка интернет-провайдеров только начиналась, буквально в каждом российском регионе работали маленькие и средние операторы доступа в интернет, которые тоже стремились продавать своим клиентам видео по запросу. Вместе с тем суммарно их зона охвата российского населения была сравнима с крупными. По итогам 2008 года в России свыше 21,5% домохозяйств (11,4 млн) были подключены к широкополосному доступу в интернет, за год рост составил 174% и был обеспечен в основном за счет регионов.



Однако оптовые закупки средним и малым компаниям были не под силу. Видеоконтент им приходилось добывать обходными путями, зачастую он был пиратский. Его качество не могло удовлетворить пользователей. Фактически легального пути покупки видеоконтента по приемлемой цене для небольших провайдеров не существовало.

А что если собрать заказы на видеоконтент от множества таких небольших провайдеров? В консолидированном виде получался совсем неплохой пакет, интересный правообладателям и дистрибуторам. Именно этим и хотел заняться Vidimax. «Много-много операторов средней руки покупают как бы в складчину, — объясняет бизнес-модель Белова, — а мы выступаем агрегатором». Итак, Светлана предложила модель b2b2c. Самое интересное в этой модели, что сам Vidimax не тратил бы огромные деньги на закупку контента, а собирал бы их с интернет-провайдеров. Разговор с правообладателем строился бы на таких аргументах: «Смотрите, за нами большая клиентская база. Хотите на этой клиентской базе распространить свой контент?» Действительно,

Рассматривал ли Vidimax в тот момент рекламную модель — портал с бесплатным просмотром и капитализацией за счет рекламы? Нет! Во-первых, Светлана с командой не хотела культивировать «халяву». Во-вторых, основатели компании понимали, что для рекламной модели нужны огромные инвестиции на закупку контента, а в том, что они окупятся за счет рекламодателей, никакой уверенности не было. Внятную рекламную бизнес-модель просчитать не удавалось.

## Инвестор

Именно с моделью B2B2C Светлана Белова и ее коллега Павел Ребров в марте 2009 года обратились в инвестиционный фонд «Тройка Диалог».

Инвесторы понимали, что рынок онлайн-видео — одна из наиболее бурно развивающихся индустрий. Во многих странах, включая Россию, он только начал формироваться. Но и проектов в этой области тоже было немало. Чем же привлек «Тройку» Vidimax?



**В 2008 году консолидация рынка интернет-провайдеров только начиналась, буквально в каждом регионе РФ работали маленькие и средние операторы доступа в интернет, которые тоже стремились продавать своим клиентам видео по запросу**

правообладатели, лицензиаты и тогда, и сейчас были очень сильно заинтересованы в большой клиентской базе и цену за единицу видеоконтента давали в зависимости от количества зрителей. Создатели Vidimax предполагали, что правообладателю будет все равно, с кем заключать контракт — с одним именитым оператором или с конгломератом Vidimax плюс региональные провайдеры, если за обеими компаниями стоит одна и та же клиентская база и контракт суммарно выходил бы одинаковый по деньгам. Но тогда для каждого из маленьких провайдеров стоимость получения видеоконтента удельно оказывалась гораздо меньше. То есть посредничество Vidimax было бы интересно обеим сторонам.

«Им понравилось, что не надо платить деньги за контент, как это делали в тот момент все, а деньги тратятся только на операционные нужды, на поддержку технической платформы, на поддержку клиентов», — объясняет Белова. Источник дохода Vidimax — разница между деньгами, собранными с региональных провайдеров, и лицензионными платежами правообладателей. Не менее важный аспект, повлиявший на решение инвестфонда, — уже существующий костяк команды: генеральный, технический и коммерческий директор.

Кроме того, Vidimax для распространения видеосигнала выбрал технологию, не зависящую от полосы пропускания и качества распределен-



Фотограф Алексей Майшев

## Светлана Белова, бывший генеральный директор «Видимакс»

тельных сетей, — ABR (Adaptive Bitrate). Фильм кодировался сразу в нескольких кодеках, разного качества. Анализировалась пропускная способность канала связи, и в зависимости от доступной полосы пропускания подавался тот видеопоток, который мог в нее «пролезть». Таким образом пользователь мог смотреть видеоконтент без «зависаний», пусть иногда жертвуя качеством картинки. На тот момент такая технология была самой продвинутой, Vidimax был одним из первых в России, кто стал ее использовать.

«На тот момент в “Тройке” были просто прекрасные менеджеры, которые уцепились за эту идею, — рассказывает Светлана. — Рубен Варданян, Гор Нахапетян, Андрей Шаронов, Артем Юхин — они без долгих колебаний предоставили нам финансирование на реализацию проекта».

Решение об инвестициях было принято очень быстро — меньше трех месяцев прошло с первой встречи до момента перевода денег на счет. «Это были рекордные сроки фандрайзинга!» — вспоминает Белова.

В июне 2009 года ООО «Видимакс» получило инвестиции в размере 4,25 млн долларов от венчурного фонда Татарстана, находящегося под управлением «Тройки Диалог». Причем команда

получила в бизнесе 25%. Средства вносились двумя траншами в равном размере. Надо сказать, что хотя доля в 25% не давала права решающего голоса, все равно такой пакет в руках менеджмента был большой удачей. При успешном выходе сотрудники могли бы неплохо заработать. В российской практике команды, имеющие только идею, зачастую получают от инвестора только деньги и никакой доли в бизнесе.

## Покорение монстров

Стратегической целью Vidimax была консолидация всех мелких и средних интернет-провайдеров для оптовой закупки контента через их платформу.

Средства, инвестированные «Тройкой Диалог», сначала пошли на завершение разработки платформы. Она давала правообладателю возможность мониторить число просмотров его фильмов или передач в реальном времени, собирать статистику по количеству и географии просмотров. Расчет должен был происходить по факту просмотров. Биллинговая платформа (ПО в Vidimax написали сами) позволяла рассчитывать и конечных пользователей, и операторов, и управлять ли-

цензиями. Не операторы, а Vidimax контролировал количество просмотров и списание денег. Запуск сервиса в коммерческую эксплуатацию произошел в начале 2010 года. По бизнес-модели, интернет-провайдер, работающий с Vidimax, получал 25% отчислений от дохода, полученного с конечного пользователя. Сам Vidimax — около 20%, а более 50% уходило правообладателю.

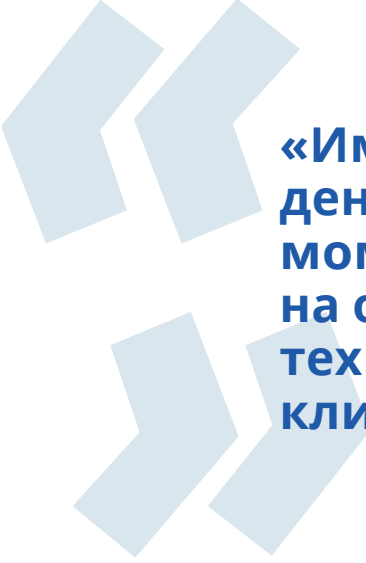
С интернет-провайдерами общий интерес команда Vidimax нашла быстро. В короткие сроки компания заключила договоры почти с 40 операторами разного масштаба. Были и очень крупные, например «Дом.ru», на тот момент вторая по размеру сеть кабельного телевидения в России после «Ростелекома», которая начала развивать доступ в интернет по оптике и сильно преуспела именно в IP-услугах, в том числе в распространении видеоконтента.

Суммарная зона охвата составляла около 300 тысяч абонентов, что по тем временам было немало. Абоненты пользовались услугой «видео по запросу» (Video-on-Demand), то есть оплачивали просмотр одного конкретного фильма или покупали подписку.

них обновлялся каталог контента», — вспоминает Светлана Белова.

То, что ее стартапу в конце концов удалось разбудить больших неповоротливых дистрибуторов, не только разъяснить им новую бизнес-модель, но и сделать так, чтобы они на нее перешли, Белова и сейчас считает главной победой за все время существования Vidimax. «Мы платили им по факту. Это было величайшим достижением наших договоренностей. Даже если мы делали гарантированный минимальный платеж, все равно это был платеж по факту», — говорит она.

А что же пресловутое пиратство? Vidimax не считал это серьезной угрозой бизнесу, как своему, так и партнеров. Тогда пиратство было только на торрентах. Не было сайтов, которые в режиме потокового видео предоставляли услуги просмотра фильмов. Кроме того, как подчеркивает Белова, «во все времена пиратские фильмы смотрело десять-двенадцать процентов аудитории. Поэтому все страхи и ужасы, которые включали правообладатели про то, что у них воруют контент, касались ровно этой малой толики всего зрительского сообщества».



**«Им понравилось, что не надо платить деньги за контент, как это делали в тот момент все, а деньги тратятся только на операционные нужды, на поддержку технической платформы, на поддержку клиентов»**

Тем не менее сами правообладатели на прямой контакт с Vidimax не шли. Местные дистрибуторы тоже не сразу поняли выгоды сотрудничества с новой компанией. Они привыкли продавать фильмы и другой видеоконтент оптом за предоплату. А система Vidimax предполагала отложенный платеж, зато дистрибутор, во-первых, получал новую большую аудиторию, и, во-вторых, мог отслеживать в режиме онлайн, кто и когда посмотрел его фильм.

«Процесс переговоров с правообладателями и дистрибуторами был бесконечный. Все время появлялись какие-то новые правообладатели либо мы поддерживали отношения со старыми, но у

Между тем многие аналитики считают, что эта проблема была самой важной. «В те годы зрителя было трудно заставить платить за контент, — считает Елена Крылова, директор по проектам аналитической компании «ТМТ Консалтинг». — Все скачивали бесплатно с пиратских ресурсов». Забегая вперед скажем, что перелом произошел уже после ухода Vidimax с рынка. «На рынке появилось достаточное количество смарт-телевизоров, где приложения онлайн-кинотеатров уже предустановлены, приставки покупать не надо. При этом на смарт-телевизорах недоступен для просмотра пиратский контент, а зрителю хочется посмотреть фильм на большом экране и в хорошем качестве. Поэтому появился спрос

на киноконтент, с ростом качества сериалов (как российских, так и зарубежных) — спрос на сериалы. Начала развиваться подписная модель. Собственно, только, наверно, с 2018 года и начал по-настоящему развиваться рынок OTT-видео-сервисов», — объясняет Елена Крылова.

Но вернемся в 2010 год. Все же и тогда некоторые зрители, были готовы платить за контент. За что же именно? Оказалось, что предпочтения были достаточно просты. Главное, чтобы это был относительно свежий контент, не старше двух лет, и чтобы его было достаточно количество, чтобы был выбор. Ну и чтобы не было надоедливой рекламы. Эту простую потребность Vidimax успешно эксплуатировал вместе с операторами. Распространение контента от Vidimax операторы делали на разных приставках, которые продавали абонентам. Для каждого вида был разработан собственный интерфейс. В результате одной из кнопочек на приставке была кнопочка с логотипом Vidimax, нажав которую можно было посмотреть свежие фильмы.

В какой-то момент в Vidimax поняли, что основной барьер в распространении услуг Video-on-Demand для операторов — отсутствие средств на закупку приставок. Тогда Vidimax договорился с вендорами напрямую и сам стал закупать приставки (причем в рассрочку) и продавать их операторам в рассрочку на год. Таким образом оператор мог довольно быстро подключать услуги, а Vidimax получал доход и от контента, и от аренды приставок. Именно благодаря фокусу на приставках компания резко увеличила базу клиентов. Приставка гарантировала лояльность.

## Конкуренты. Развитие ivi

Примерно за год компания набрала обороты и подошла к точке операционной окупаемости. Но тут рыночная ситуация изменилась, функционировать пришлось в более жестком режиме.

На рынке появились smart-TV, в которые уже была фактически встроена функция просмотра видео через интернет. Однако несмотря на радужные прогнозы маркетологов, именно эта OTT-модель не пошла. Покупатели smart-TV не стремились подключать его к интернету. Контент для smart-TV оказался нишевым премиум-сервисом. Его реализовала компания «Окко», которая показывала в основном премьерные фильмы, платя при этом очень большие деньги дистрибуторам. Массовой эта услуга в 2011–2013 годах не стала.

Холдинг «Газпром-медиа» запустил бесплатный онлайн-кинотеатр now.ru. Рекламный бюджет проекта был велик, правда, на бизнесе Vidimax это никак не сказалось. Когда лицензии на чужой контент кончились, на now.ru осталась преимущественно продукция телеканала ТНТ.

А вот следующий игрок — ivi — пришел серьезно и надолго и, как оказалось, стал самым успешным видеосервисом в России. (По итогам 2018 года ivi был лидером рынка онлайн-кинотеатров с долей 36%. Доля на рынке Video-on-Demand — 24%, выручка компании в 2018 году по МСФО

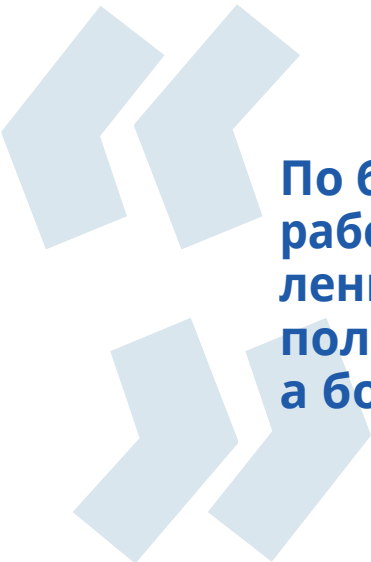




выросла на 62% и составила 3,94 млрд рублей. Между тем чистую прибыль по РСБУ в размере 71,7 млн рублей компания получила лишь в 2016 году, через семь лет после начала предоставления услуг.)

Онлайн-кинотеатр ivi основал бывший вице-президент Альфа-банка Олег Туманов. Имея обширные связи в финансовом мире, Туманов поднял большие деньги под свой проект (точная сумма не называется). Туманов выбрал рекламную модель, которая, как ему казалось, была единственно возможной в стране с высоким уровнем

но, функционировал бы до сих пор как часть компании ivi. «В принципе, наверное, сдать клиентскую базу и что-то заработать на этом вполне можно было», — считает сейчас Светлана Белова. Но ivi предлагал приобрести долю Vidimax или всю компанию не за кеш, а обменять на свои акции. Владелец Vidimax это не понравилось. Тогда перспективы ivi были весьма сомнительны, проект был еще убыточным. «Что же мы акции Vidimax будем менять на акции какого-то ivi?» — твердо заявил куратор проекта из «Тройки» Олег Курчин. И обмен не состоялся. Светлану Белову тоже не удовлетворяла формула обмена акция-



**По бизнес-модели, интернет-провайдер, работающий с Vidimax, получал 25% отчислений от дохода, полученного с конечного пользователя. Сам Vidimax — около 20%, а более 50% уходило правообладателю**

пиратства. (Сейчас, кстати, у ivi есть подписка, и именно деньги абонентов приносят компании основной доход.) Для запуска сервиса ivi.ru начала скупать контент, цены на него очень сильно взлетели. И это стало первым ударом по бизнесу Vidimax.

Между тем, пока все распространение контента шло только через сайт ivi, операторская база Vidimax работала и бизнес был стабилен.

Дело в том, что удержать аудиторию ivi не удалось, churn rate (коэффициент оттока) достигал 70–80%. Люди приходили, смотрели новый контент и уходили.

У Vidimax и партнеров, наоборот, была крайне лояльная аудитория. Купленная абонентом привилегия с привычной кнопкой Vidimax на пульте делала свое дело.

Менеджеры ivi прекрасно понимали ситуацию на рынке и в 2012 году пришли к акционерам Vidimax с предложением купить компанию.

Собственно, именно этот момент и стал важнейшей развилкой на пути дальнейшего развития Vidimax. Если бы «Тройка» продала долю, то хотя бы окупил часть инвестиций, а бизнес, возмож-

ми, всем были нужны деньги, инвестиции. Торговаться менеджеры «Тройки» не стали, стимула уже не было, ведь весь инвестфонд и банк «Тройка Диалог» был выставлены на продажу.

## Смена собственника

В марте 2011 года Сбербанк объявил о приобретении 100% «Тройки Диалог» за миллиард долларов. Сделка тянулась довольно долго, как и переход управляющей команды. В 2013 году вместо менеджеров «Тройки» пришли новые управленцы из Сбера. До Vidimax они занимались недвижимостью.

Идея новых акционеров была революционной: забыть о прежних достижениях и перейти на рекламную модель. Причем реклама у Vidimax должна была быть кликабельной для телезрителя. После клика, по замыслу менеджеров Сбербанка, клиент должен был сразу перейти в интернет-магазин и купить товар. Среди первых рекламодателей назывались такие компании, как L'Oreal и «Юлмарт». Забегая вперед, скажем, что ни с одной из них контракт так и не был заключен, кликабельный сервис тоже не запустился. Проблема была в том, что переход на рекламную

## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА



*Михаил Алексеев,  
управляющий партнер  
компании «АС&М Консалтинг»*

— Бизнес Vidimax появился примерно в то же время, когда американский Netflix перешел от проката DVD к услугам стриминга. Казалось бы, оба проекта нацеливались на перспективный рынок OTT-услуг и намеревались заработать на революционном изменении способов потребления контента. Однако Vidimax остался лишь воспоминанием, а Netflix ставит новые рекорды выручки и капитализации.

Можно долго рассуждать о том, что модель SVoD (абонентская плата за доступ к контенту) становится магистральной траекторией развития бизнеса OTT, а плата за каждый просмотренный фильм (модель TVoD) оказывается нежизнеспособной. Можно констатировать и тот факт, что с развитием сетей и перемещением просмотра на экраны мобильных устройств приставки становятся рудиментарным явлением. Но Vidimax погубили не тактические ошибки. Просто компания (и ее инвесторы) изначально не были готовы бросить в топку огромные ресурсы (сейчас это делают все глобальные и региональные операторы OTT). Она упрямо стремилась одновременно развиваться и получать прибыль. Все это она делала в стране, где в то время еще не началось заметное сокращение линейного просмотра и телеканалы с их традиционной рекламной моделью зарабатывали миллиарды.

Возвращаясь к успеху Netflix, следует сказать, что даже этот грандиозный проект еще не доказал своей жизнеспособности: поддержание высоких темпов роста аудитории требует огромных инвестиций в создание собственного уникального контента. Не исключено, что конкуренты — Disney, Apple, Amazon — смогут потеснить Netflix и заполучить основную часть целевой аудитории OTT. Это особенно вероятно в случае Amazon, где доступ к сервису является дополнительным преимуществом от участия в программе Amazon Premium. Сбирать с абонентов по десять долларов в месяц и снимать ежегодно несколько блокбастеров с бюджетами в десятки и сотни миллионов долларов можно только накапливая долги. Финансовые аналитики уже прозвали Netflix «серийным должником».

Может быть, когда в мире доминирует одна поисковая система, одна социальная сеть, один мессенджер и один виртуальный кинотеатр, последний сможет окупать инвестиции в создание контента. Однако если рынок поделят четыре-пять крупных игроков, не факт, что каждый из них сможет оставаться рентабельным и обслуживать миллиардные долги. Вполне вероятно, что фиаско потерпит не отдельная компания или проект, как это произошло с Vidimax, а вся бизнес-модель виртуального кинотеатра в том виде, в каком она существует сегодня.



модель требовал большой и постоянной закупки контента. А новый собственник не планировал инвестировать в Vidimax, много новых фильмов покупать было не на что.


Светлане Беловой новые бизнес-идеи были не по душе, и в конце 2014 года общим собранием акционеров она была смещена с поста генерального директора.

Опытного руководителя отстранили в довольно сложной рыночной ситуации. Ivi, позаимствовав подход Vidimax, сам начал делать приложения для приставок и smart TV. Клиентская база самого Vidimax начала сокращаться. На рынке интернет-провайдеров был бум консолидации, крупные компании покупали мелких региональных

возвращение Белова до сих пор считает главной своей ошибкой в бизнесе.

Во время отсутствия Беловой, всего за полгода, в компании произошли непоправимые изменения. Долги — по зарплате, перед налоговой, перед вендорами приставок и дистрибуторами. У Vidimax оставалось несколько больших клиентов, но денег, которые они приносили, хватало только на поддержание функций.

Самые большие долги висели за оборудование — приставки. Дело в том, что Vidimax брал приставки у поставщиков в рассрочку, которая погашалась деньгами, которые интернет-провайдеры платили за аренду приставок. Покупал Vidimax приставки партиями и по частям выпла-



**Менеджеры iVi прекрасно понимали ситуацию на рынке и в 2012 году пришли к акционерам Vidimax с предложением купить компанию. Собственно, именно этот момент и стал важнейшей развилкой на пути дальнейшего развития Vidimax**

игроков. Часть клиентов Vidimax просто исчезла, поглощенная федеральными провайдерами. Команда Сбербанка дополнила уже существующую команду новыми людьми. В итоге штат увеличился чуть ли не вдвое. Но доход сокращался, и в отсутствие инвестиций пошли долги. Через полгода новый гендиректор написал заявление и ушел из компании.


## Агония

«У акционеров началась истерика», — говорит Светлана Белова. Просто так закрыть компанию и завершить операционную деятельность они не могли. Как и не могли поставить на этот пост номинального менеджера. Кто-то должен был разбираться с нарастающим валом проблем. Акционеры снова начали уговаривать Светлану вернуться на антикризисное управление. Поскольку инвестировать в проект по-прежнему никто не собирался, цели в такой ситуации были довольно приземленные — выполнить обязательства по контрактам и сохранить прежнюю команду, которая еще оставалась в Vidimax. Это

чивал их стоимость. Предыдущий гендиректор отменил платежи вендорам — ему надо было платить зарплату вновь принятым сотрудникам. Он консервировал договоры с вендорами. Они довольно долго ждали, молчали. А потом, когда дело дошло до банкротства, стали подавать иски. А что же рекламная модель? Увы! Она так и не была реализована.

В конце 2015 года, понимая, что бизнес не спасти, Белова ушла из компании.

ООО «Видимакс» находится в стадии ликвидации с 22 марта 2017 года.

А Светлана Белова и ее команда реализует новые инновационные проекты. В конце 2017 года совместно с ФРИИ они учредили компанию IDX, которая занимается удаленной цифровой идентификацией. Стартап успешно функционирует и набирает обороты. Инвестиция ФРИИ в IDX признана «лучшей сделкой ранней стадии» жюри Национальной премии «Венчурный инвестор — 2017». 

# Резюме и развилки

Идея создания сервиса по инновационной дистрибуции видеоконтента Vidimax родилась у Светланы Беловой в 2008 году. В то время дистрибуторы фильмов и правообладатели продавали контент только оптом крупным российским операторам, множество разрозненных региональных интернет-провайдеров не имели легального пути для покупки контента, их объемы не интересовали дистрибуторов. Vidimax консолидировал заказы на видеоконтент от множества таких небольших провайдеров, которые вместе обеспечивали покрытие, уже интересное правообладателям и дистрибуторам. И те продавали свой контент через Vidimax.

Идея привлекла инвестора — компанию «Тройка Диалог»: рыночная ниша была понятна, и, главное, сервис не требовал гигантских первоначальных вложений на закупку контента — оплата была по факту продажи/просмотра фильма. В июне 2009 года ООО «Видимакс» получило инвестиции в размере 4,25 млн долларов от венчурного фонда Татарстана, находящегося под управлением «Тройки Диалог». Причем команда получила в этом бизнесе 25-процентную долю.

Первым и главным вызовом со стороны бизнеса стало взаимодействие с дистрибуторами и правообладателями. В отличие от региональных провайдеров они не сразу поняли выгоду торговли контентом через Vidimax. Vidimax создал прозрачную платформу, где правообладатель видел покупку каждого фильма конечным пользователем. Это привлекло дистрибуторов. Пользователь получал контент через приставки. Но мелкие провайдеры не могли покупать

приставки в большом количестве, что тормозило развитие сервиса. Vidimax преодолел и эту проблему. Он договорился с вендорами приставок о лизинге. Рост числа новых клиентов сразу ускорился. А кнопка на приставке с логотипом Vidimax гарантировала лояльность клиентов. В 2012 году «Тройка» получает предложение от конкурента — платформы ivi, работающей по рекламной модели, — о покупке Vidimax. Поскольку речь шла об обмене акциями, а не о «живых» деньгах, переговоры закончились ничем.

В марте 2011 года Сбербанк объявил о приобретении 100% «Тройки Диалог» за миллиард долларов. В 2013 году вместо менеджеров «Тройки» пришли новые управленцы из Сбера. Они предложили поменять бизнес-модель на рекламную, при этом не инвестировали в развитие контента. Новый менеджмент увеличил штат Vidimax почти в два раза и перестал платить производителям приставок. Основательницу Светлану Белову, которая возражала против действий новых акционеров, сместили с поста гендиректора компании.

Через полгода, видя проблемы, новый директор покинул компанию. Акционеры уговорили Светлану Белову вернуться на антикризисное управление — выполнить обязательства по контрактам и сохранить команду. Однако сделать это было невозможно: долгов накопилось слишком много, а конкуренция на рынке обострялась. Многие прежние клиенты — мелкие провайдеры были поглощены крупными операторами. В конце 2015 года, понимая, что бизнес не спасти, Белова ушла из компании. ООО «Видимакс» находится в стадии ликвидации с 22 марта 2017 года.

