



EDITOR'S SCATVIEW

Manoj Kumar Madhavan

As India's media, broadcast and connectivity ecosystems continue to converge, 2026 emerges as a defining year; less about experimentation and more about execution. The industry is no longer debating if transformation is needed, but how fast it can adapt to a future shaped by intelligent networks, cloud-native operations and evolving consumption habits.

Connectivity has become the industry's true differentiator. IP-based workflows, 5G rollouts, fibre densification and satellite integration are reshaping content creation, distribution and monetisation. Broadband networks, once viewed merely as access pipes, are evolving into smart, integrated platforms that fuse fibre, wireless, broadcast and cloud. This convergence is redefining not just delivery, but the very economics of media.

At the same time, leadership changes across broadcasting in 2025 have signalled strategic resets. Boardroom reshuffles reflect an industry recalibrating for scale, profitability and regulatory uncertainty. For legacy platforms like DTH, survival increasingly depends on IPTV-led bundling strategies, efforts aimed at boosting ARPU and slowing churn, even as structural challenges persist.

Regulatory questions continue to loom large. From the unresolved debates around television ratings reform to the evolving stance of industry bodies, policy clarity remains critical at a time when business models are under pressure. Meanwhile, broadcaster-owned OTT platforms are entering a year of financial reckoning in FY26, where growth without profitability is no longer a viable narrative.

Yet, opportunity remains abundant. Regional expansion moves, such as Kerala Vision's foray into West Bengal, highlight the growing importance of last-mile control and local empowerment. On the content front, platforms like Prime Video India are doubling down on Originals, genre experimentation and audience-led storytelling, even as streaming rewrites India's media playbook.

As 2026 unfolds, success will hinge on strategic convergence of networks, platforms, leadership and vision. The connected future is already here; the challenge now is navigating it with clarity, agility and purpose.

(Manoj Kumar Madhavan)

जैसे-जैसे भारत के मीडिया, बॉडकास्ट और कनेक्टिविटी इकोसिस्टम एक साथ आ रहे हैं, 2026 एक निर्णायक साल के रूप में उभर रहा है जिसमें परीक्षण कम और काम ज्यादा हो रहा है। उद्योग अब इस बात पर बहस नहीं कर रही है कि बदलाव की जरूरत है या नहीं, बल्कि इस बात पर कि वह इंटीलेजेंट नेटवर्क, क्लाउड नेटिव ऑपरेशंस और बदलती खपत आदतों से बने भविष्य के हिसाब से कितनी तेजी से खुद को ढाल सकती है।

कनेक्टिविटी, उद्योग का असली विभेदक बन गया है। आईपी आधारित वर्क-फ्लो, 5जी रोल आउट, फाइबर सघनीकरण और सैटेलाइट एकीकरण कंटेंट क्रिएशन, वितरण और मोनेटाइजेशन को नया आकार दे रहे हैं। ब्रॉडबैंड नेटवर्क, जिन्हें कभी सिर्फ एक्सेस पाइप के तौर पर देखा जाता था, अब स्मार्ट, एकीकृत प्लेटफॉर्म में बदल रहे हैं जो फाइबर, वायरलेस, प्रसारण और क्लाउड को मिलाते हैं। यह कन्वर्जेंस न सिर्फ डिलीवरी, बल्कि पूरी इकोनॉमिक्स को फिर से परिभाषित कर रहा है।

साथ ही, 2025 में प्रसारण में लीडरशिप में बदलाव ने रणनीति रीसेट का संकेत दिया है। बोर्डरूम में फेरबदल एक ऐसे उद्योग को दिखाता है जो स्केल, लाभदायकता और नियामक अनिश्चितता के लिए खुद को रीकैलिब्रेट कर रही है। डीटीएच जैसे पुराने प्लेटफॉर्म के लिए सर्वाइवल तेजी से आईपीटीवी आधारित बंडलिंग रणनीति, एआरपीयू बढ़ाने और टर्नओवर को धीमा करने के प्रयासों पर निर्भर करता है, भले ही स्ट्रक्चरल चुनौतियां बनी रहें।

नियामक सवाल अभी भी बड़े बने हुए हैं। टेलीविजन रेटिंग सुधार को लेकर अनसुलझी बहसों से लेकर उद्योग निकायों के बदलते रुख तक, ऐसे समय में जब बिजनेस मॉडल दबाव में हैं, नीति में स्पष्टता बहुत जरूरी है। इस बीच प्रसारक के मालिकाना हक वाले ओटीटी प्लेटफॉर्म एफवाई 26 में वाणिज्यिक हिसाब-किताब के साल में प्रवेश कर रहे हैं, जहां लाभ के बिना विकास अब कोई काम की बात नहीं रही।

फिर भी, अवसर बहुत ज्यादा हैं। क्षेत्रीय विस्तार के कदम, जैसे केरल विजन का पश्चिम बंगाल में कदम रखना, लास्ट माइल कंट्रोल और स्थानीय सशक्तिकरण के बढ़ते महत्व का उजागर करते हैं। कंटेंट के मामले में, प्राइम वीडियो इंडिया जैसे प्लेटफॉर्म ओरिजनल्स, जानर अनुभव, ऑडियंस-लेड-स्टोरीटेलिंग पर ज्यादा ध्यान दे रहे हैं, जबकि स्ट्रीमिंग भारत के मीडिया प्लेबुक को फिर से लिख रही है।

जैसे-जैसे 2026 आगे बढ़ेगा, सफलता नेटवर्क, प्लेटफॉर्म, लीडरशिप और विजन के रणनीतिक तालमेल पर निर्भर करेगी। कनेक्टेड भविष्य पहले ही आ चुका है, अब चुनौती इसे स्पष्टता, फुर्ती और मकसद के साथ आगे बढ़ाना है।

(Manoj Kumar Madhavan)

BROADBAND & CONVERGENCE: THE DIGITAL BACKBONE OF 2026

As broadband networks evolve from simple access pipes into intelligent, integrated platforms, convergence is reshaping the media and connectivity landscape. In 2026, the fusion of fibre, wireless, satellite, broadcast, and cloud is redefining how content is delivered, monetised, and experienced. This outlook explores how broadband and convergence are emerging as strategic growth engines for the connected media economy.

As the digital economy matures, broadband has moved decisively beyond its role as a basic connectivity service. In 2026, broadband is the strategic infrastructure layer underpinning media, entertainment, telecommunications, enterprise digitisation, and public services. At the same time, convergence, across networks, platforms, and services, is redefining how content is created, distributed, and consumed.

The industry is no longer debating whether convergence will happen. The real question today is how effectively broadband networks can scale, integrate, and

ब्रॉडबैंड और कन्वर्जेसः 2026 की डिजिटल आधार

अब जबकि ब्रॉडबैंड नेटवर्क सिंपल एक्सेस पाइप से इंटेलिजेंट, इंटीग्रेटेड प्लेटफॉर्म में बदल रहे हैं, कन्वर्जेस मीडिया और कनेक्टिविटी क्षेत्र को नया आकार दे रहा है। 2026 में फाइबर, वायरलेस, सैटेलाइट, ब्रॉडकास्ट और क्लाउड का मेल यह तय कर रहा है कि कंटेंट कैसे डिलिवर किया जायेगा, उससे पैसा कैसे कमाये जायेंगे और उसे कैसे अनुभव किया जायेगा। यह आउटलुक बताता है कि ब्रॉडबैंड और कन्वर्जेस किस तरह कनेक्टेड मीडिया इकोनॉमी के लिए रणनीतिक विकास के रूप में उभरा है।

अब जबकि डिजिटल अर्थव्यवस्था मैच्योर हो रही है, ब्रॉडबैंड ने बेसिक कनेक्टिविटी सेवा की अपनी भूमिका से आगे बढ़कर एक अहम जगह बना ली है। 2026 में, ब्रॉडबैंड मीडिया, एंटरटेनमेंट, टेलीकम्युनिकेशन्स, एंटरप्राइज डिजिटाइजेशन और सार्वजनिक सेवा को समर्थन करने वाली रणनीतिक संरचना लेयर है। साथ ही, नेटवर्क, प्लेटफॉर्म और सेवा में कन्वर्जेस इस बात को फिर से परिभाषित कर रहा है कि कंटेंट कैसे बनाया, वितरित और इस्तेमाल किया जा सकता है।

उद्योग अब इस बात पर बहस नहीं कर रही है कि कन्वर्जेस होगा या नहीं। आज असली सवाल यह है कि ब्रॉडबैंड नेटवर्क वीडियो के दबदबे, क्लाउड फर्स्ट ऑपरेशंस और इंटेलिजेंट नेटवर्क से बने भविष्य





Broadband in 2026: From Speed to Capability

adapt to support a future shaped by video dominance, cloud-first operations, and intelligent networks.

BROADBAND IN 2026: FROM SPEED TO CAPABILITY

While speed and coverage remain important, the broadband conversation in 2026 has evolved toward capacity, resilience, latency, and intelligence. Video traffic, especially live, UHD, and interactive formats, continues to dominate network loads. Cloud-based workflows, remote production, gaming, and AI-driven applications are pushing networks to perform consistently under high demand.

Broadband today is expected to:

- Support continuous, high-quality video delivery
- Enable real-time and low-latency services
- Integrate seamlessly with cloud and edge environments
- Scale dynamically to match usage patterns

As a result, broadband is increasingly viewed as a platform, not a pipe, one that enables innovation across industries.

THE CONVERGENCE IMPERATIVE

Convergence lies at the heart of broadband evolution. Fixed, mobile, broadcast, satellite, and IP networks are no longer operating independently. Instead, they are being woven into unified architectures that optimise performance and economics.

को समर्थन करने के लिए कितनी असरदार तरीके से स्केल, इंटीग्रेट और अडैप्ट कर सकते हैं।

2026 में ब्रॉडबैंड: स्पीड से लेकर क्षमता तक

हालांकि स्पीड और कवरेज महत्वपूर्ण बने हुए हैं, 2026 में ब्रॉडबैंड की वातचीत क्षमता, लचीलेपन, लेटेंसी और इंटेलिजेंस की ओर विकसित हुई है। वीडियो ट्रैफिक, खासकर लाइव, यूएचडी और इंटरैक्टिव फॉर्मेट, नेटवर्क लोड पर हावी है। क्लाउड आधारित वर्कफ्लो, रिमोट प्रोडक्शन, गेमिंग और एआई संचालित आवेदन नेटवर्क को उच्च मांग के तहत लगातार प्रदर्शन करने के लिए प्रेरित कर रहे हैं।

आज ब्रॉडबैंड से ये उम्मीद की जाती है:

- लगातार, उच्च क्वालिटी वीडियो को सपोर्ट करे।
- रियल टाइम और कम लेटेंसी वाली सेवा को सक्षम करे।
- क्लाउड और एज वातावरण के साथ आसानी से एकीकृत होता है।
- इस्तेमाल के पैटर्न के हिसाब से डायनामिक रूप से स्केल होता है।

नतीजतन, ब्रॉडबैंड को अब एक पाइप के बजाय एक प्लेटफॉर्म के रूप में देखा जाता है, जो सभी उद्योग में नवाचार को संभव बनाता है।

कन्वर्जेंस की अनिवार्यता

ब्रॉडबैंड के विकास के केंद्र में कन्वर्जेंस है। फिक्स्ड, मोबाइल, ब्रॉडकास्ट, सैटेलाइट और आईपी नेटवर्क अब स्वतंत्र रूप से कार्य नहीं कर रहे हैं। इसके बजाय, उन्हें एकीकृत संरचना में बुना जा रहा है, जो प्रदर्शन और अर्थव्यवस्था को सुधार रहा है।

CONVERGENCE

Key dimensions of convergence in 2026 include:

- Fixed–mobile convergence, integrating fibre and wireless access
- Broadcast–broadband convergence, enabling hybrid content delivery
- Satellite–terrestrial integration, extending reach and resilience
- Network–cloud convergence, creating software-defined, programmable networks

This convergence allows service providers to deliver consistent experiences across devices and locations, while reducing duplication of infrastructure and operational complexity.

FIBRE: THE BACKBONE OF THE CONVERGED NETWORK

Despite rapid advances in wireless and satellite technologies, fibre remains the foundational backbone of broadband networks. Fibre's unmatched capacity, reliability, and scalability make it essential for supporting future demand.

In 2026, fibre underpins:

- Gigabit and multi-gigabit broadband services
- 5G and future wireless backhaul
- Cloud data centres and edge nodes
- Media production, playout, and distribution workflows

2026 में कन्वर्जेंस के मुख्य आयामों में शामिल हैं:

- फिक्स्ड-मोबाइल कन्वर्जेंस, फाइबर और वायरलेस एक्सेस को एकीकृत करना
- प्रसारण-ब्रॉडबैंड कन्वर्जेंस, हाइब्रिड कंटेंट डिलीवरी को सक्षम करना
- सैटेलाइट टेरिस्ट्रियल एकीकरण, पहुंच और लचीलेपन का विस्तार
- नेटवर्क क्लाउड कन्वर्जेंस, सॉफ्टवेयर डिफाईड, प्रोग्रामेबल नेटवर्क बनाना

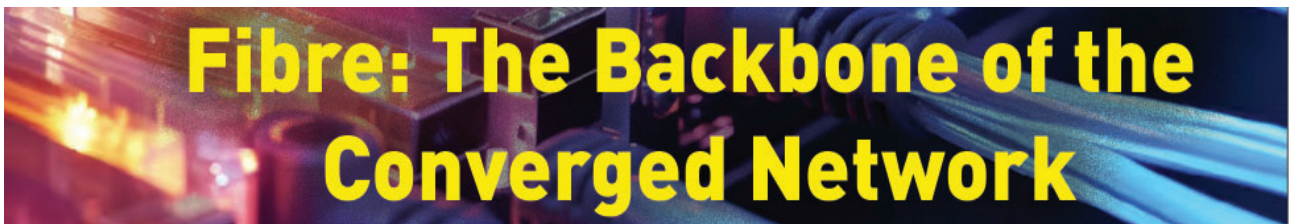
यह कन्वर्जेंस सेवा प्रदायकों को उपकरण और लोकेशन पर लगातार अनुभव देने की सुविधा देता है, साथ ही संरचना के डुप्लीकेशन और संचालन जटिलता को कम करता है।

फाइबर: कन्वर्ज्ड नेटवर्क की रीढ़ की हड्डी

वायरलेस और सैटेलाइट तकनीकी में तेजी से तरक्की के बावजूद, फाइबर ब्रॉडबैंड नेटवर्क की बुनियादी रीढ़ की हड्डी बना हुआ है। फाइबर की बेजोड़ क्षमता, विश्वनीयता और स्केलेबिलिटी इसे भविष्य की मांग को पूरा करने के लिए जरूरी बनाती है।

2026 में फाइबर इन चीजों का आधार होगी:

- गीगबिट और मल्टी गीगबिट ब्रॉडबैंड सेवायें
- 5जी और भविष्य का वायरलेस बैकहॉल
- क्लाउड डेटा सेंटर और एज नोड्स
- मीडिया प्रोडक्शन, प्लेआउट और वितरण वर्कफ्लो



In markets such as India, accelerated fibre rollout is central to digital inclusion, regional content growth, and enterprise connectivity. Fibre is not just an access technology, it is the structural core of the converged broadband ecosystem.

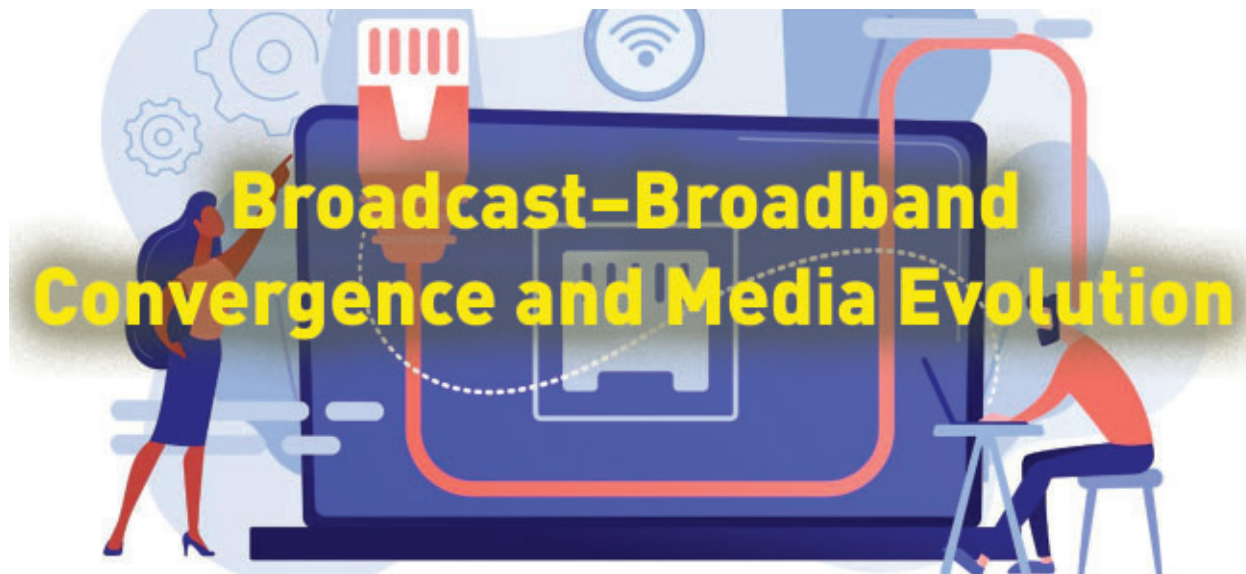
WIRELESS BROADBAND AND THE ROLE OF 5G

Wireless broadband is playing a complementary and increasingly strategic role. 5G, particularly through Fixed Wireless Access (FWA), is helping operators extend broadband quickly and cost-effectively, especially in areas where fibre deployment is challenging.

भारत जैसे बाजारों में तेज फाइबर प्रस्तुतिकरण डिजिटल समावेशन, क्षेत्रीय कंटेंट विकास और एंटरप्राइजेज कनेक्टिविटी के लिए बहुत जरूरी है। फाइबर सिर्फ एक्सेस तकनीकी नहीं है यह कन्वर्ज्ड ब्रॉडबैंड इकोसिस्टम का स्ट्रक्चरल कोर है।

वायरलेस ब्रॉडबैंड और 5जी की भूमिका

वायरलेस ब्रॉडबैंड एक सहायक और तेजी से रणनीतिक भूमिका निभा रहा है। 5जी, खासकर फिक्स्ड वायरलेस एक्सेस (एफडब्लूए) के जरिए, ऑपरेटर्स को ब्रॉडबैंड को तेजी से और कम लागत में फैलाने में मदद कर रहा है, खासकर उन इलाकों में जहां फाइबर लगाना मुश्किल है।



- In the media and broadcasting context, 5G enables:
- Rapid deployment of broadband services
 - Live contribution and remote production
 - Mobile-first content consumption
 - Private networks for studios and campuses

Rather than replacing fibre, 5G strengthens the overall broadband fabric, adding flexibility and reach to converged network strategies.

SATELLITE BROADBAND: ENABLING REACH AND RESILIENCE

Satellite broadband has regained prominence as part of integrated connectivity architectures. Advances in high-throughput and low-earth-orbit satellite systems have improved performance and reduced latency, making satellite a viable component of mainstream broadband planning.

In 2026, satellite broadband contributes by:

- Extending connectivity to remote and underserved regions
- Providing backup and disaster recovery for critical services
- Supporting broadcast distribution and live event coverage
- Enabling mobility across land, sea, and air

Satellite is no longer a standalone solution, it is an important pillar in hybrid broadband networks.

BROADCAST-BROADBAND CONVERGENCE AND MEDIA EVOLUTION

One of the most transformative shifts underway is the convergence of broadcast and broadband. Traditional

- मीडिया और प्रसारण के संदर्भ में, 5जी ये सुविधायें देता है:
- ब्रॉडबैंड सेवाओं की तेजी से तैनाती
 - लाइव योगदान और रिमोट प्रोडक्शन
 - मोबाइल-फर्स्ट कंटेंट का इस्तेमाल
 - स्टूडियो और कैंपस के लिए प्राइवेट नेटवर्क फायवर को बदलने के स्थान पर 5जी ओवरऑल ब्रॉडबैंड फ्रेमवर्क को मजबूत करता है जिससे कन्वर्ज्ड नेटवर्क रणनीति में लोचशिलता और पहुंच जुड़ती है।

सैटेलाइट ब्रॉडबैंड: पहुंच और लचीलेपन को सक्षम करना

एकीकृत कनेक्टिविटी संरचना के एक भाग के रूप में सैटेलाइट ब्रॉडबैंड ने एक बार फिर प्रमुखता हासिल कर ली है। उच्च थ्रूपुट और निम्न पृथ्वी कक्षा सैटेलाइट प्रणालियों में हुई प्रगति ने प्रदर्शन में सुधार किया है और विलंबता को कम किया है, जिससे सैटेलाइट मुख्यधारा ब्रॉडबैंड नियोजन का एक व्यवहार्य घटक बन गया है।

2026 में सैटेलाइट ब्रॉडबैंड इन तरीकों से योगदान देगा

- दूरदराज और कम सुविधा वाले क्षेत्रों तक कनेक्टिविटी पहुंचाना
- जरूरी सेवाओं के लिए बैकअप और आपदा रिकवरी देना।
- प्रसारण वितरण और लाइव इवेंट कवरेज को सर्पट करना
- जमीन, समुद्र और हवा में मोबिलिटी को सक्षम करना

सैटेलाइट अब अकेला समाधान नहीं रह गया, यह हाइब्रिड ब्रॉडबैंड नेटवर्क में एक महत्वपूर्ण स्तंभ है।

ब्रॉडकास्ट-ब्रॉडबैंड कन्वर्जेस और मीडिया विकास

सबसे बड़े बदलावों में से एक ब्रॉडकास्ट और ब्रॉडबैंड का कन्वर्जेस है। पारंपरिक ब्रॉडकास्ट इन्फ्रास्ट्रक्चर आईपी आधारित, सॉफ्टवेयर परिभाषित

CONVERGENCE

broadcast infrastructure is evolving toward IP-based, software-defined systems that integrate seamlessly with broadband delivery.

This convergence enables:

- Hybrid TV services combining linear and on-demand content
- Targeted and addressable advertising
- Interactive and personalised viewing experiences
- Efficient distribution of live, premium, and regional content

For broadcasters, broadband is not a competitor but a powerful extension, unlocking data, interactivity, and monetisation opportunities while retaining broadcast's scale and reliability.

CLOUD, EDGE, AND INTELLIGENT NETWORKS

Broadband networks in 2026 are becoming increasingly intelligent. Cloud-native architectures, software-defined networking, and edge computing are embedding flexibility and automation into the network layer.

Edge-enabled broadband allows:

- Reduced latency for live and interactive services
- Local content caching and processing
- Real-time quality optimisation
- Support for immersive and data-intensive applications

For media companies, this translates into better streaming performance, more reliable live experiences, and readiness for next-generation formats.

AI AND AUTOMATION IN BROADBAND OPERATIONS

As networks grow more complex, artificial intelligence is becoming essential for efficient operation. AI-driven tools are helping operators manage traffic, predict faults, optimise video delivery, and enhance cybersecurity. In 2026, AI is used to:

- Automate network monitoring and maintenance
- Improve quality of experience for video services
- Optimise bandwidth and spectrum usage
- Strengthen security across converged networks

Automation and intelligence are key to sustaining performance while controlling costs in a converged broadband environment.

सिस्टम की ओर बढ़ रहा है जो ब्रॉडबैंड डिलिवरी के साथ आसानी से एकीकृत हो जाते हैं।

यह कन्वर्जेंस इन चीजों को संभव बनाता है:

- लीनियर और ऑन-डिमांड कंटेंट को मिलाने वाली हाइब्रिड टीवी सेवाएँ
- टारगेटेड और एड्रेसेबल विज्ञापन
- इंटरैक्टिव और व्यक्तिगत देखने का अनुभव
- लाइव, प्रीमियम और क्षेत्रीय कंटेंट का कुशल वितरण

प्रसारकों के लिए ब्रॉडबैंड कोई प्रतिस्पर्धी नहीं है, बल्कि एक शक्तिशाली विस्तार है, जो ब्रॉडकास्ट के स्केल और भरोसे को बनाये रखते हुए डेटा, इंटरैक्टिविटी और पैसे कमाने के मौके खोलता है।

क्लाउड, एज और इंटेलिजेंट नेटवर्क

2026 में ब्रॉडबैंड तेजी से इंटेलिजेंट होता जा रहे हैं। क्लाउड-नेटिव संरचना, सॉफ्टवेयर परिभाषित नेटवर्किंग और एज कंप्यूटिंग नेटवर्क

लेयर में लोचशिलता और ऑटोमेशन को एम्बेड कर रहे हैं।

एज-इनेबल्ड ब्रॉडबैंड के फायदे हैं:

- लाइव और इंटरैक्टिव सेवाओं के लिए कम लेटेंसी
- लोकल कंटेंट कैशिंग और प्रोसेसिंग
- रियल टाइम क्वालिटी ऑप्टिमाइजेशन
- इमर्सिव और डेटा इंटेसिव आवेदन के लिए सपोर्ट

मीडिया कंपनियों के लिए इसका मतलब है कि बेहतर स्ट्रीमिंग प्रदर्शन, ज्यादा भरोसेमंद लाइव अनुभव, और अगली पीढ़ी के लिए फॉरमेट की तैयारी।

ब्रॉडबैंड संचालन में एआई और स्वचालन

जैसे-जैसे नेटवर्क और जटिल होते जा रहे हैं, कुशल संचालन के लिए कृत्रिम बुद्धिमत्ता अनिवार्य होती जा रही है। एआई से संचालित उपकरण ऑपरेटरों को ट्रैफिक प्रबंधित करने, त्रुटियों का पूर्वानुमान लगाने, वीडियो वितरण को अनुकूलित करने व साइबर सुरक्षा बढ़ाने में मदद कर रहे हैं।

2026 में एआई का इस्तेमाल इन कार्यों में किया जायेगा:

- नेटवर्क मॉनिटरिंग और मंटेनेंस को ऑटोमेट करना
- वीडियो सेवाओं के लिए अनुभव की क्वालिटी को बेहतर बनाना
- बैंडविड्थ और स्पेक्ट्रम के इस्तेमाल को अनुकूलित करना
- कन्वर्ज्ड नेटवर्क पर सुरक्षा को मजबूत करना

कन्वर्टेड ब्रॉडबैंड वातावरण में प्रदर्शन बनाये रखने और लागत नियंत्रण करने के लिए ऑटोमेशन और इंटेलिजेंस बहुत जरूरी है।



POLICY, REGULATION, AND THE ECOSYSTEM

Broadband is increasingly recognised as national infrastructure. Governments and regulators are focusing on universal access, spectrum availability, infrastructure sharing, and data security.

Supportive policy frameworks will be critical to:

- Encourage long-term investment
- Enable faster network rollout
- Foster innovation and competition
- Ensure digital inclusion

Collaboration between policymakers, operators, broadcasters, and technology providers will shape the pace and success of broadband convergence.

LOOKING AHEAD: BROADBAND AS A STRATEGIC GROWTH ENGINE

As 2026 unfolds, broadband and convergence are proving to be central to the future of media and connectivity. Success will depend on viewing broadband not as a standalone service, but as an integrated, intelligent, and scalable platform.

The networks built today will determine how content is delivered, how audiences engage, and how businesses compete in the years ahead. Broadband is no longer just about connecting users, it is about connecting ecosystems.

CONVERGENCE IS NO LONGER OPTIONAL

In 2026, broadband convergence is not a technology choice, it is a business imperative. Media and connectivity players who continue to operate in silos will struggle to scale, monetise, and innovate. The future belongs to integrated networks that combine fibre, wireless, satellite, broadcast, and cloud into a single, intelligent platform.

For us, the focus is on building resilient, flexible connectivity that supports both today's demand and tomorrow's opportunities, whether that is live sports, regional content, cloud production, or immersive experiences. Convergence allows us to optimise costs, improve quality, and deliver consistent experiences across platforms.

Broadband is no longer just enabling content, it is shaping the business models of the media industry itself. ■

पॉलिसी, रेगुलेशन और इकोसिस्टम

ब्रॉडबैंड को अब राष्ट्रीय संरचना के तौर पर पहचाना जा रहा है। सरकारों और रेगुलेटर यूनिवर्सल एक्सेस, स्पेक्ट्रम उपलब्धता, संरचना शेयरिंग और डेटा सुरक्षा पर फोकस कर रहे हैं।

सहायक नीति फ्रेमवर्क इन चीजों के लिए जरूरी होंगे:

- लंबे समय के निवेश को बढ़ावा देना
- तेजी से नेटवर्क प्रस्तुतिकरण करना
- नयी खोज और प्रतिस्पर्धा को बढ़ावा देना
- डिजिटल इन्फ्रस्ट्रक्चर को पक्का करना

नीति बनाने वालों, ऑपरेटर्स, प्रसारकों और तकनीकी प्रदाताओं के बीच मिलकर काम करने से ब्रॉडबैंड कन्वर्जेंस की रफ्तार और सफलता तय होगी।

आगे की सोच: ब्रॉडबैंड एक रणनीतिक विकास इंजन के तौर पर

जैसे-जैसे 2026 आगे बढ़ रहा है ब्रॉडबैंड और कन्वर्जेंस मीडिया

और कनेक्टिविटी के भविष्य के लिए सेंट्रल साबित हो रहे हैं। सफलता इस बात पर निर्भर करेगी कि ब्रॉडबैंड को एक स्टैंडअलोन सेवा के तौर पर नहीं, बल्कि एक एकीकृत, इंटीलिजेंट और स्केलेबल प्लेटफॉर्म के तौर पर देखा जाये।

आज बनाये हुए नेटवर्क यह तय करेंगे कि कंटेंट कैसे डिलिवर किया जायेगा, दर्शक कैसे जुड़ेंगे और आने वाले सालों में व्यवसाय कैसे मुकाबला

करेगा। ब्रॉडबैंड अब सिर्फ इस्तेमालकर्ताओं को जोड़ने के बारे में नहीं है, यह इकोसिस्टम को जोड़ने के बारे में है।

कन्वर्जेंस अब वैकल्पिक नहीं है

2026 में, ब्रॉडबैंड कन्वर्जेंस कोई तकनीकी पसंद नहीं, बल्कि एक व्यवसाय जरूरी चीज है। मीडिया और कनेक्टिविटी खिलाड़ी जो अलग-अलग काम करते रहेंगे, उन्हें स्केल करने, मोनेटाइज करने और इनोवेट करने में मुश्किल होगी। भविष्य एकीकृत नेटवर्क का है जो फाइबर, वायलेस, सैटेलाइट, प्रसारण और क्लाउड को एक सिंगल इंटीलिजेंट प्लेटफॉर्म में मिलाते हैं।

हमारे लिए फोकस मजबूत, लोचशील कनेक्टिविटी बनाने पर है जो आज की मांग और कल के मौकों, दोनों को समर्थन करे, चाहे वह लाइव स्पोर्ट्स हो, क्षेत्रिय कंटेंट हो, क्लाउड प्रोडक्शन हो, या इमर्सिव अनुभव हो। कन्वर्जेंस हमें लागत अनुकूलन, क्वालिटी बेहतर करने और सभी प्लेटफॉर्म पर एक जैसा अनुभव देने में मदद करता है।

ब्रॉडबैंड अब सिर्फ कंटेंट ही नहीं दे रहा है, बल्कि यह मीडिया उद्योग के व्यवसाय मॉडल को भी आकार दे रहा है। ■



INDUSTRY OUTLOOK 2026: NAVIGATING A CONNECTED FUTURE

As media, broadcast, and connectivity ecosystems continue to converge, 2026 marks a defining year for the industry. From cloud-native operations and IP-based workflows to 5G, satellite integration, and intelligent networks, connectivity is emerging as the key differentiator. This industry outlook examines the trends, technologies, and strategies shaping the road ahead.

As the global Media & Entertainment (M&E) industry enters 2026, it finds itself at a pivotal intersection of technology, infrastructure, and consumer behaviour. The conversation is no longer about digital transformation alone, it is about connected transformation. Connectivity has evolved from being a support function to becoming the backbone that defines content creation, distribution, monetisation, and audience engagement.

From cloud-native workflows and IP-based production to 5G, satellite integration, and AI-driven networks, the industry's future hinges on how effectively

उद्योग दृष्टिकोण 2026: एक कनेक्टेड भविष्य की ओर

जैसे-जैसे मीडिया, प्रसारण और कनेक्टिविटी इकोसिस्टम एकसाथ आ रहे हैं, 2026 इस उद्योग के लिए निर्णायक साल साबित होगा। क्लाउड नेटिव संचालन और आईपी-आधारित वर्कफ्लो से लेकर 5जी, सैटेलाइट एकीकरण और इंटेलिजेंस नेटवर्क तक, कनेक्टिविटी एक मुख्य अंतर के रूप में उभर रही है। यह उद्योग दृष्टिकोण गो की राह तय करने वाले ट्रेंड्स, तकनीकी और रणनीतियों की जांच करता है।

अब जबकि ग्लोबल मीडिया और मनोरंजन (एम&ई) उद्योग 2026 में कदम रख रही है, यह खुद को तकनीकी, इंफ्रास्ट्रक्चर और उपभोक्ता व्यवहार के एक अहा मोड़ पर पाती है। अब बात सिर्फ डिजिटल ट्रांसफॉर्मेशन की नहीं है, बल्कि कनेक्टेड ट्रांसफॉर्मेशन की है। कनेक्टिविटी एक सहायक कार्यकलाप से आगे बढ़कर एक ऐसी रीढ़ बन गयी है कि जो कंटेंट क्रिएशन, वितरण, मौद्धिकरण और दर्शकों के जुड़ाव को परिभाषित करती है।

क्लाउड नेटिव वर्कफ्लो और आईपी आधारित प्रोडक्शन से लेकर 5जी, सैटेलाइट एकीकरण और एआई समर्थित नेटवर्क तक, उद्योग का भविष्य इस बात पर निर्भर करता है कि स्टेकहोल्डर कितने प्रभावी

Industry Outlook 2026: Navigating a Connected Future





IP-Centric Infrastructure as the Foundation

stakeholders build and leverage a robust connectivity roadmap. In India and across global markets, 2026 is shaping up to be the year where connectivity maturity separates leaders from laggards.

THE STATE OF THE INDUSTRY: KEY DRIVERS IN 2026

Several macro trends are converging to define the industry outlook this year:

1. Content Explosion Across Platforms

The demand for content continues to surge across OTT platforms, FAST channels, mobile-first platforms, and immersive environments. Live sports, regional storytelling, short-form video, and interactive content are all experiencing growth. This content explosion is placing unprecedented pressure on production and delivery infrastructure.

2. From Linear to Hybrid Distribution

Traditional broadcast is no longer standalone. Broadcasters are now operating hybrid ecosystems

दंग से मजबूत कनेक्टिविटी रोडमैप बनाते हैं और उसका इस्तेमाल करते हैं। भारत और दुनियाभर के बाजारों में, 2026 वह साल बनने जा रहा है जहां कनेक्टिविटी मैच्योरिटी लीडर्स को पीछे रहने वालों से अलग करेगी।

उद्योग की स्थिति: 2026 में मुख्य प्रेरक

इस साल उद्योग की दृष्टिकोण को तय करने के लिए कई मैक्रो ट्रेंड एकसाथ आ रहे हैं:

1. प्लेटफॉर्मों पर कंटेंट का जबरदस्त विस्तार

ओटीटी प्लेटफॉर्म, फास्ट चैनलों, मोबाइल फास्ट प्लेटफॉर्म और इमर्सिव माहौल में कंटेंट की मांग लगातार बढ़ रही है। लाइव स्पोर्ट्स, क्षेत्रीय कहानियां, शॉर्ट-फॉर्म वीडियो और इंटरैक्टिव कंटेंट सभी में बढ़ोतरी हो रही है। कंटेंट के इस जबरदस्त विस्तार से प्रोडक्शन और वितरण इंफ्रास्ट्रक्चर पर दबाव पड़ रहा है।

2. लीनियर से हाइब्रिड वितरण तक

पारंपरिक प्रसारण अब अकेला नहीं रहा। प्रसारक अब हाइब्रिड इकोसिस्टम चला रहे हैं जहां लीनियर टीवी, ओटीटी, सोशल

where linear TV, OTT, social media, and direct-to-consumer platforms coexist. This shift requires seamless connectivity between on-premise systems, cloud platforms, and remote teams.

3. Rise of Remote and Distributed Production

Remote production is no longer a contingency, it is a strategic choice. Broadcasters and production houses are increasingly decentralising operations to reduce costs, access global talent, and improve scalability. Connectivity quality, latency management, and network resilience are now mission-critical.

4. Monetisation Under Pressure

Advertising revenues are fragmenting, subscriptions are plateauing in some markets, and content costs are rising. Efficient, connected workflows are becoming essential to protect margins and unlock new revenue streams such as addressable advertising, data-driven content packaging, and syndication.

CONNECTIVITY: FROM UTILITY TO STRATEGIC ASSET

In earlier years, connectivity was viewed primarily as a utility, bandwidth, links, and pipes that enabled operations. In 2026, it has evolved into a strategic asset that directly impacts speed to market, content quality, operational efficiency, and customer experience.

Media organisations are now asking different questions:

- Can our networks scale dynamically with production demands?
- How secure is our content as it moves across distributed environments?
- Are we future-ready for immersive formats, AI workflows, and real-time personalisation?

Answering these questions requires a clear, forward-looking connectivity roadmap.

THE CONNECTIVITY ROADMAP: KEY PILLARS FOR 2026 AND BEYOND

1. IP-Centric Infrastructure as the Foundation

The shift from SDI to IP-based infrastructure has reached a tipping point. In 2026, IP is no longer experimental,



मीडिया और डॉयरेक्ट-टू-कंज्यूमर प्लेटफॉर्म एकसाथ मौजूद हैं। इस बदलाव के लिए ऑन प्रिमाइस सिस्टम, क्लाउड प्लेटफॉर्म और रिमोट टीमों के बीच सीमलेस कनेक्टिविटी की जरूरत है।

3. रिमोट और वितरित प्रोडक्शन का उदय

रिमोट प्रोडक्शन अब कोई इमरजेंसी नहीं है, यह एक रणनीतिक पसंद है। प्रसारक और प्रोडक्शन हाउस लागत कम करने, ग्लोबल टैलेंट तक पहुंचने और स्केलेबिलिटी को बेहतर बनाने के लिए संचालन को तेजी से विकेंद्रित कर रहे हैं। कनेक्टिविटी क्वालिटी, लेटेंसी मैनेजमेंट और नेटवर्क रेजिलिएंस अवजरूरी हो गये हैं।

4. मोनेटाइजेशन पर दबाव

विज्ञापन से होने वाली कमाई वंट रही है, कुछ बाजारों में सब्सक्रिप्शन स्थिर हो रहे हैं और कंटेंट की लागत बढ़ रही है। मार्जिन बचाने और एड्रसेबल विज्ञापन, डेटा ड्रिवन कंटेंट पैकेजिंग और सिंडिकेशन जैसे नये राजस्व स्रोत खोलने के लिए कुशल, कनेक्टेड वर्कफ्लो जरूरी होते जा रहे हैं।

कनेक्टिविटी: उपयोगिता से रणनीतिक संपत्ति तक

पिछले कुछ सालों में, कनेक्टिविटी को मुख्य रूप से एक उपयोगिता, बैंडविड्थ, लिंक और पाइप के रूप में देखा जाता था, जो संचालन को सक्षम बनाते थे। 2026 में, यह एक रणनीतिक संपत्ति के रूप में विकसित हो गया है जो सीधे मार्केट में स्पीड, कंटेंट क्वालिटी, संचालन प्रभावशीलता और उपभोक्ता अनुभव पर असर डालता है।

मीडिया संगठन अब कई सवाल पूछ रहे हैं:

- क्या हमारे नेटवर्क प्रोडक्शन की जरूरतों के हिसाब से डायनामिक रूप से स्केल कर सकते हैं?
- जब हमारा कंटेंट वितरित वातावरण में जाता है, तो वह कितना सुरक्षित होता है?
- क्या हम इमर्सिव फॉर्मेट, एआई वर्कफ्लो और रियल टाइम पार्स नलाइजेशन के लिए भविष्य के लिए तैयार हैं?

इन सवालों का जवाब देने के लिए एक साफ, दूरदर्शी कनेक्टिविटी रोडमैप की जरूरत है।

कनेक्टिविटी रोडमैप: 2026 और उसके आगे के लिए मुख्य स्तंभ

1. फाउंडेशन के तौर पर आईपी-केंद्रित आधारभूत संरचना

एसडीआई से आईपी आधारित इंफ्रास्ट्रक्चर में बदलाव एक अहम मोड़ पर पहुंच गया है। 2026 में आईपी अब सैद्धांतिक नहीं रहेगा,

it is foundational. Broadcasters and media companies are standardising on IP for production, playout, and contribution workflows.

IP-based systems offer:

- Flexibility in scaling resources up or down
- Easier integration with cloud platforms
- Improved disaster recovery and redundancy
- Future-proofing for higher resolutions and formats

However, IP adoption also demands careful network design, skilled manpower, and robust monitoring tools to ensure reliability and quality of service.

2. Cloud and Hybrid Connectivity Models

Pure on-premise or pure cloud strategies are giving way to hybrid models. In 2026, the most successful organisations are those that intelligently balance on-premise infrastructure with public and private cloud environments.

Hybrid connectivity enables:

- Burst capacity during peak events
- Faster content collaboration across geographies
- Cost optimisation by aligning workloads with the right environment
- Business continuity through geographic redundancy

The focus is shifting from “moving to the cloud” to “connecting the cloud efficiently.”

3. 5G and Edge Computing: Unlocking New Use Cases

5G is emerging as a powerful enabler for live contribution, field production, and mobile journalism. Combined with edge computing, it is opening new possibilities such as:

- Low-latency live streaming from remote locations
- Multi-camera productions without traditional OB setups

यह बुनियादी होगा। प्रसारण और मीडिया कंपनियों प्रोडक्शन, प्लेआउट और कंट्रीब्यूशन वर्कफ्लो के लिए आईपी को स्टैंडर्ड बना रही हैं।

- आईपी आधारित सिस्टम ये सुविधाएँ देती हैं:
- रिसोर्स को बढ़ाने या गटाने में लोचशिलता
- क्लाउड प्लेटफॉर्म के साथ आसान एकीकरण
- बेहतर डिजास्टर रिकवरी और रिडंडेंसी
- हायर रिजॉल्यूशन और फॉर्मेट के लिए भविष्य की तैयारी

हालांकि आईपी अपनाने के लिए सावधानीपूर्वक नेटवर्क डिजाइन, कुशल मैनेजमेंट और मजबूत मॉनिटरिंग टूल्स की भी जरूरत होती है ताकि विश्वनीयता और सेवा की क्वालिटी सुनिश्चित की जा सके।

2. क्लाउड और हाइब्रिड कनेक्टिविटी मॉडल

प्योर ऑन-प्रीमाइस या प्योर क्लाउड रणनीति अब हाइब्रिड मॉडल की जगह ले रही हैं। 2026 में, सबसे सफल संगठन वे होंगे जो ऑन प्रिमाइस इंफ्रास्ट्रक्चर को पब्लिक और प्राइवेट क्लाउड वातावरण के साथ समझदारी से बैलेंस करेंगे। हाइब्रिड कनेक्टिविटी से ये संभव होता है:

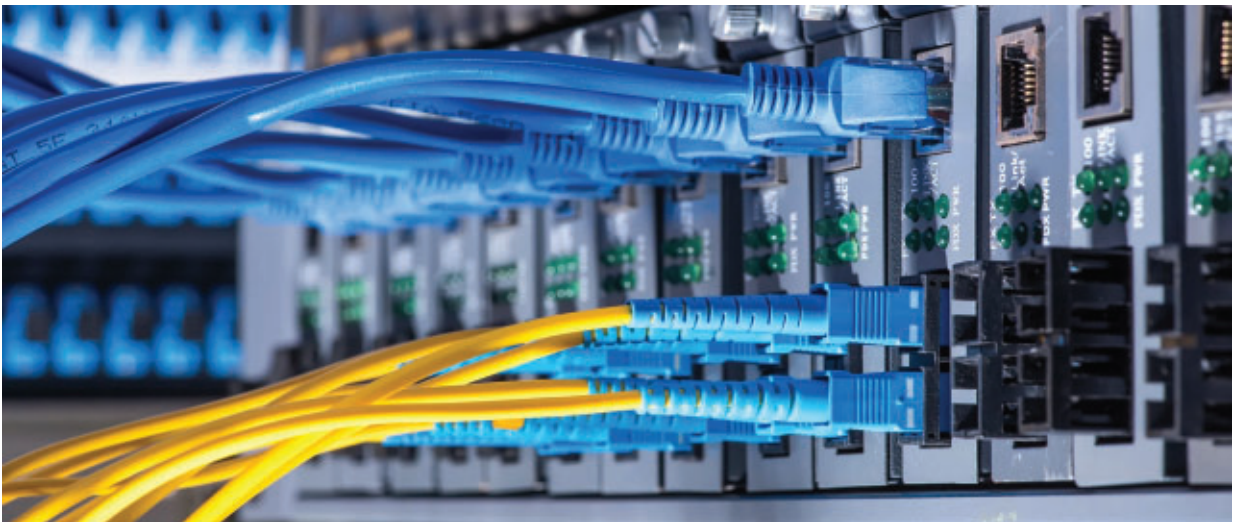
- पीक इवेंट्स के दौरान बर्स्ट क्षमता
- अलग-अलग जगहों पर तेज कंटेंट सहभागिता
- वर्कलोड को सही वातावरण के साथ ऑनलाइन करके कॉस्ट ऑप्टिमाइजेशन
- ज्योग्राफिक रिडंडेंसी के जरिए व्यवसाय निरंतरता

फोकस ‘क्लाउड पर जाने’ से हटकर ‘क्लाउड को कुशलता से जोड़ने’ पर शिफ्ट हो गया है।

3. 5जी और एज कंप्यूटिंग: नये इस्तेमाल के मामले को अनलॉक करना

5जी लाइव सहभागिता, फील्ड प्रोडक्शन और मोबाइल पत्रकारिता के लिए एक प्रावरफूल इनेबलर के तौर पर उभर रहा है। एज कंप्यूटिंग के साथ मिलकर यह नयी संभावनाएँ खोल रहा है जैसे:

- दूरदराज के लोकेशन से लो लेटेंसी लाइव स्ट्रीमिंग
- पारंपरिक ओबी सेटअप के बिना मल्टी कैमरा प्रोडक्शन।



- Real-time analytics and content processing at the edge

In markets like India, where mobile consumption dominates, 5G-driven workflows will play a critical role in expanding coverage, especially in Tier 2 and Tier 3 cities.

4. Satellite, Fibre, and Wireless Convergence

The future of connectivity is not about choosing one medium over another, it is about convergence. Fibre, satellite, wireless, and IP networks are increasingly being integrated into unified architectures.

This convergence offers:

- Greater redundancy and reliability
- Coverage in remote and challenging geographies
- Flexibility to choose the best route based on cost, latency, and availability

Satellite connectivity, in particular, is seeing renewed relevance for disaster recovery, rural reach, and global event coverage.

5. Security and Content Protection by Design

As content moves across multiple networks and environments, security is becoming inseparable from connectivity. In 2026, cybersecurity is no longer an IT issue, it is a boardroom priority.

Key focus areas include:

- End-to-end encryption
- Zero-trust network architectures
- Secure identity and access management
- Real-time monitoring and threat detection

Protecting premium content, intellectual property, and viewer data is critical to maintaining trust and regulatory compliance.

AI AND CONNECTIVITY: A SYMBIOTIC RELATIONSHIP

Artificial Intelligence is increasingly embedded into media workflows, from automated editing and metadata generation to audience analytics and content recommendation. However, AI-driven operations are only as effective as the connectivity that supports them.

High-performance, low-latency networks are essential for:

- Real-time AI processing
- Cloud-based machine learning models
- Data-intensive analytics
- Automation across distributed systems



- एज पर रियल टाइम एनालिटिक्स और कंटेंट प्रोसेसिंग भारत जैसे बाजारों में, जहाँ मोबाइल का इस्तेमाल ज्यादा होता है, 5जी आधारित वर्कफ्लो कवरेज बढ़ाने में अहम भूमिका निभायेंगे, खासकर टियर 2 और टियर 3 शहरों में।

4. सैटेलाइट, फाइबर और वायरलेस कन्वर्जेस

कनेक्टिविटी का भविष्य किसी एक माध्यम को चुनने के बारे में नहीं है, यह कन्वर्जेस के बारे में है। फाइबर, सैटेलाइट, वायरलेस और आईपी नेटवर्क को तेजी से एकीकृत आर्किटेक्चर में एकीकृत किया जा रहा है।

यह कन्वर्जेस ऑफर करता है:

- ज्यादा रिडंडेंसी और विश्वनीयता
- दूरदराज और मुश्किल जगहों पर कवरेज
- लागत, लेटेंसी और उपलब्धता के आधार पर सबसे अच्छा रास्ता चुनने की लोचशिलता।

खास तौर पर, सैटेलाइट कनेक्टिविटी आपदा रिकवरी, ग्रामीण इलाकों में पहुंच और ग्लोबल इवेंट कवरेज के लिए जरूरी हो रही है।

5. डिजाइन द्वारा संरक्षण और सुरक्षा

जैसे-जैसे कंटेंट कई नेटवर्क

और वातावरण में जाता है, सुरक्षा कनेक्टिविटी से अलग नहीं रह सकती। 2006 में, साइबर सुरक्षा अब सिर्फ आईटी का मुद्दा नहीं है, यह बोर्डरूम की प्राथमिकता है।

मुख्य फोकस वाले क्षेत्रों में शामिल है:

- एंड-टू-एंड एन्क्रिप्शन
- जीरो ट्रस्ट नेटवर्क संरचना

- सुरक्षित पहचान और एक्सेस मैनेजमेंट
 - रियल टाइम मॉनिटरिंग और खतरे का पता लगाना
- प्रीमियम कंटेंट, बौद्धिक संपदा और दर्शक डेटा की सुरक्षा करते हुए भरोसे बनाने और नियामक नियम पालन के लिए बहुत जरूरी है।

एआई और कनेक्टिविटी: एक सहजीवी रिश्ता

आर्टिफिशियल इंटेलिजेंस मीडिया वर्कफ्लो में तेजी से शामिल हो रहा है, ऑटोमेटेड एडिटिंग और मेटाडेटा जनरेशन से लेकर ऑडियंस एनालिटिक्स और कंटेंट अनुसंधान तक। हालांकि, एआई संचालित ऑपरेशन उतने ही प्रभावी होते हैं जितनी की उन्हें सपोर्ट करने वाली कनेक्टिविटी। उच्च प्रदर्शन, निम्न-लेटेंसी नेटवर्क इन चीजों के लिए जरूरी है:

- रियल टाइम एआई प्रोसेसिंग
- क्लाउड आधारित मशीन लर्निंग मॉडल
- डेटा-इंटेंसिव एनालिटिक्स
- वितरित किये सिस्टम में ऑटोमेशन

In 2026, AI and connectivity are evolving together, reinforcing each other's value.

CHALLENGES ON THE ROAD AHEAD

Despite the opportunities, the connectivity journey is not without challenges:

- **Skills Gap:** Managing IP, cloud, and hybrid networks requires new skill sets that are still in short supply.
- **Cost Management:** While connectivity enables efficiency, poorly planned investments can inflate costs.
- **Interoperability:** Integrating legacy systems with modern architectures remains complex.
- **Regulatory and Compliance Issues:** Data sovereignty and content regulations continue to evolve across markets.

Addressing these challenges requires collaboration between technology providers, broadcasters, telecom operators, and policymakers.

INDIA'S UNIQUE OPPORTUNITY

India stands at a unique crossroads in 2026. With one of the world's largest content markets, rapid digital adoption, expanding fibre networks, and growing 5G deployment, the country has the opportunity to leapfrog legacy constraints.

Regional content, live sports, news, and emerging formats such as interactive and immersive media will all benefit from a strong connectivity backbone. Indian media companies that invest strategically in connectivity today will be well-positioned to compete not just domestically, but globally.

LOOKING AHEAD: CONNECTIVITY AS COMPETITIVE ADVANTAGE

As we move through 2026, one truth is clear: connectivity is no longer a background enabler, it is a competitive differentiator. Organisations that view connectivity as a strategic roadmap rather than a technical checklist will be better equipped to innovate, scale, and monetise.

The future of media will be defined not just by great content, but by how seamlessly that content is created, connected, and consumed. In this connected future, the winners will be those who build resilient, intelligent, and future-ready networks, today. ■

2026 में, एआई और कनेक्टिविटी एक साथ विकसित हो रहे हैं, और एक दूसरे के महत्व को बढ़ा रहे हैं।

आगे की राह में चुनौतियां

मौकों के बावजूद, कनेक्टिविटी का सफर चुनौतियों से भरा है:

- **कुशलता की कमी:** आईपी, क्लाउड और हाइब्रिड नेटवर्क को मैनेज करने के लिए नयी कुशलता की जरूरत होती है, जिनकी अभी भी कमी है।
- **मूल्य प्रबंधन:** कनेक्टिविटी से क्षमता तो बढ़ती है, लेकिन खराब योजना वाले निवेश से मूल्य बढ़ सकती है।
- **इंटरऑपरेबिलिटी:** पुरानी प्रणाली को आधुनिक ढांचे के साथ एकीकृत करना मुश्किल बना हुआ है।
- **नियामक और अनुपालन के मुद्दे:** डेटा संप्रभुता और कंटेंट रेगुलेशन अलग-अलग बाजार में बदलते रहते हैं।

इन चुनौतियों से निपटने के लिए तकनीकी प्रदाता, प्रसारकों, टेलीकॉम संचालकों और नीति निर्माताओं को मिलकर काम करने की जरूरत है।

भारत के लिए खास मौका

भारत 2026 में अनोखे मोड़ पर खड़ा है। दुनिया में सबसे बड़े कंटेंट बाजार में से एक तेजी से डिजिटल अपनाने फाइबर नेटवर्क के बढ़ने और 5जी प्रस्तुतिकरण में बढ़ोतरी के साथ देश के पास पुरानी रूकावटों से आगे निकलने का मौका है।

क्षेत्रीय कंटेंट, लाइव स्पोर्ट्स, न्यूज व इंटरैक्टिव और इमर्सिव मीडिया जैसे नये फॉर्मेट, सभी को एक मजबूत कनेक्टिविटी

बैकबोन से फायदा होगा। आज जो भारतीय मीडिया कंपनियां कनेक्टिविटी में रणनीतिक तरीके से निवेश करती हैं, वे न सिर्फ देश में, बल्कि दुनियाभर में भी मुकाबला करने की अच्छी स्थिति में होंगी।

आगे की सोच: कनेक्टिविटी बनाम प्रतिस्पर्धी फायदा

जैसे-जैसे हम 2026 में आगे बढ़ रहे हैं, एक बात साफ है: कनेक्टिविटी अब बैकग्राउंड में मदद करने वाली चीज नहीं है, यह प्रतिस्पर्धा में अलग पहचान बनाने वाली चीज है। जो संगठन कनेक्टिविटी को टेक्निकल चेकलिस्ट के बजाय एक रणनीतिक रोडमैप के तौर पर देखते हैं, वे इनोवेट करने, स्केल करने और मोनेटाइज करने के लिए बेहतर तरीके से तैयार होंगे।

मीडिया का भविष्य सिर्फ बढ़िया कंटेंट से तय नहीं होगा, बल्कि इस बात से भी तय होगा कि वह कंटेंट कितनी आसानी से बनाया, कनेक्ट किया और इस्तेमाल किया जाता है। इस कनेक्टेड भविष्य में, जीतने वाले वे होंगे जो आज मजबूत, इंटीलेजेंट और भविष्य के लिए तैयार नेटवर्क बनायेंगे। ■



THE LEADERSHIP SHIFTS THAT REDEFINED BROADCASTING IN 2025

From boardrooms to content hubs, 2025 saw a sweeping reshuffle of leadership across India's broadcast and digital media sector, signalling strategic resets in an industry navigating scale, convergence and monetisation.

The Indian broadcast industry witnessed an unusually high churn at the leadership level in 2025, with senior exits, high-profile appointments and role expansions across television networks, OTT platforms and industry bodies. The movements underscored both consolidation and reinvention as media companies recalibrated for a more competitive, multi-platform future. Executives such as Gaurav Banerjee, Sanjog Gupta and Kevin Vaz emerged as key figures shaping the year's narrative.

Sony Pictures Networks India (SPNI) saw significant changes, marked by the exits of long-serving executives including Danish Khan of SonyLIV, Tushar Shah, Soha D

2025 में ब्रॉडकास्टिंग को फिर से परिभाषित किया नेतृत्व में हुए बदलाव ने

बोर्डरूम से लेकर कंटेंट हब तक, 2025 में भारत के प्रसारण और डिजिटल मीडिया क्षेत्र में शीर्ष पर बड़े बदलाव देखने को मिले, जो एक ऐसे उद्योग में रणनीतिक बदलाव का संकेत देता है जो स्केल, कन्वर्जेंस और मोनेटाइजेशन को मैनेज कर रही है।

भारतीय प्रसारण उद्योग में 2025 में शीर्ष नेतृत्व स्तर बहुत ज्यादा बदलाव देखने को मिले, जिसमें वरिष्ठ कार्यकारी का जाना, हाई प्रोफाइल नियुक्तियां और टेलीविजन नेटवर्क्स, ओटीटी प्लेटफॉर्म और उद्योग निकाय में भूमिका का बढ़ना शामिल है। इन बदलावों ने समेकन और रीइन्वेंशन दोनों को दिखाया, क्योंकि मीडिया कंपनियों ने ज्यादा प्रतिस्पर्धी, मल्टी-प्लेटफॉर्म भविष्य के लिए खुद को रिकैलिब्रेट किया। गौरव बनर्जी, संजोग गुप्ता और केविन वाज जैसे कार्यकारी इस साल की कहानी को आकार देने वाले खास लोगों के तौर पर उभरे।

सोनी पिक्चर्स नेटवर्क इंडिया (एसपीएनआई) में बड़े बदलाव हुए, जिसमें सोनीलिव के दानिश खान, तुषार शाह, सोहा डी कुलकर्णी और संदीप मेहरोत्रा जैसे लंबे समय से काम कर रहे कार्यकारी ने कंपनी



BROADCAST MARKET

Kulkarni and Sandeep Mehrotra. At the same time, the network strengthened its bench with appointments such as Rajaraman S (Head of Content Strategy), Gautam Jain (Content Lead, Sony SAB), Suvonkar Banerjee (Creative Director, Studio NEXT), Parinda Singh (Head of Marketing) and Ambesh Tiwari (Business Head – Kids & Animation).

At JioStar, leadership moves reflected scale and ambition. GR Arun Kumar took over as CFO, Ishan Chatterjee was elevated to CEO – Sports & Live Experiences, and Mahesh Shetty assumed charge as Head of Revenue – Entertainment. Several senior appointments across marketing, ad sales and branded content further reinforced JioStar's integrated TV–digital strategy.

Zee Entertainment also saw churn, with Ashish Sehgal exiting to join Times Network, alongside multiple senior-level appointments across ZEE5, ZEE Studios and broadcast sales, marketing, HR and technology. Public broadcaster Prasar Bharati saw leadership change with Navneet Kumar Sehgal stepping down as Chairman and K Sathish Nambodiripad appointed Director General of Doordarshan.

Beyond networks, companies such as Shemaroo, Sun TV, Hungama and B4U announced key leadership moves. Industry bodies were equally active: Gaurav Banerjee took on chairmanship roles at CII and BARC, Kevin Vaz continued as IDMIIF President, and Sanjog Gupta was appointed CEO of the ICC.

Together, these shifts made 2025 a defining year of leadership realignment—one that will shape strategic direction and influence the broadcast ecosystem in the years ahead. ■

छोड़ी। साथ ही, नेटवर्क ने राजारमन एस (हेड ऑफ कंटेंट स्ट्रैटेजी), गौतम जैन (कंटेंट लीड, सोनी सब), सुवोंकर बनर्जी (क्रिएटिव डायरेक्टर, स्टूडियो नेक्स्ट), परिंदा सिंह (हेड ऑफ मार्केटिंग) और अंबेश तिवारी (विजनेस हेड-किड्स एंड एनिमेशन) जैसे नियुक्ति के साथ अपने बेंच को मजबूत किया।

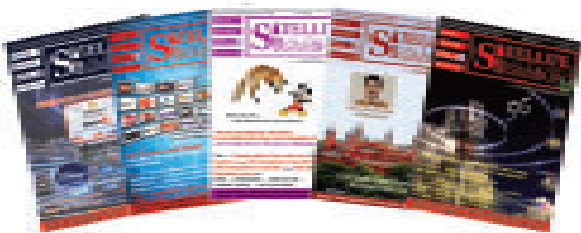
जियोस्टार में लीडरशिप के कदमों में स्केल और महत्वाकांक्षा दिखी। जीआर अरुण कुमार ने सीएफओ का पद संभाला, ईशान चटर्जी को सीईओ-खेल और लाइव अनुभव के पद पर प्रमोट किया गया और महेश शेट्टी ने राजस्व-मनोरंजन के प्रमुख का पद संभाला। मार्केटिंग, विज्ञापन विक्रय और ब्रांडेड कंटेंट में कई वरिष्ठ नियुक्ति ने जियोस्टार की एकीकृत टीवी-डिजिटल रणनीति को और मजबूत किया।

जी एंटरटेनमेंट में भी बदलाव देखने को मिला, आशीष सहगल टाइम्स नेटवर्क में शामिल होने के लिए निकल गये, साथ ही जी 5, जी स्टूडियोज और प्रसारण विक्रय, मार्केटिंग, एचआर और टेक्नोलॉजी में कई वरिष्ठस्तर पर नियुक्तियां हुईं। सार्वजनिक प्रसारक प्रसार भारती में लीडरशिप में बदलाव हुआ, नवनीत कुमार सहगल ने अध्यक्ष का पद छोड़ दिया और के सतीश नंबूदरीपाद को दूरदर्शन का डायरेक्टर जनरल बनाया गया।

नेटवर्क के अलावा, शेमारू, सन टीवी, हंगामा और बी4यू जैसी कंपनियों ने लीडरशिप में बड़े बदलाव की घोषणा की। उद्योग निकाय भी उतनी ही एक्टिव थीं: गौरव बनर्जी ने सीआईआई और वीएआरसी के पद को स्वीकार किया, केविन वाज आईडीएमआईएफ प्रधान बने रहे और संजोग गुप्ता को आईसीसी का सीईओ नियुक्त किया गया।

इन बदलावों ने मिलकर 2025 को लीडरशिप में बदलाव का एक अहम साल बना दिया है—जो आने वाले सालों में रणनीतिक दिशा तय करेगा और प्रसारण इकोसिस्टम पर असर डालेगा। ■

INDIA'S MOST RESPECTED TRADE MAGAZINE FOR THE CABLE TV, BROADBAND, IPTV & SATELLITE INDUSTRY



... You Know What
You are doing
But Nobody Else Does

ADVERTISE NOW!

Contact: Mob.: +91-9108208956 Tel.: +91-22-6216 5313 Email: geeta.lalwani@nm-india.com

BUNDLING BECOMES DTH'S SURVIVAL STRATEGY

As satellite TV subscriptions continue to slide, India's DTH operators are leaning on IPTV-led bundling to lift ARPU's and slow churn, but the strategy may buy time rather than deliver a full-fledged turnaround.

India's direct-to-home (DTH) television industry is at a critical juncture. Years of cord-cutting, rapid OTT adoption and the growing appeal of DD Free Dish have steadily eroded the subscriber base of private DTH operators. In response, companies are betting on IPTV-led and hybrid DTH-OTT bundles to boost average revenue per user (ARPU), stabilise margins and retain customers. The question is whether higher ARPUs can meaningfully compensate for shrinking scale.

Industry data shows the challenge is structural. TRAI figures indicate that active private DTH subscribers fell from over 62 million in mid-2024 to about 53 million by September 2025. While market shares of Tata Play, Airtel Digital TV, Dish TV and Sun Direct have remained broadly stable, the overall pie continues to shrink, reflecting a shift in how Indian households consume video-towards connected TVs, smartphones and streaming apps.

IPTV and hybrid offerings have emerged as a buffer. By combining linear TV with broadband and bundled OTT apps, operators are creating upsell opportunities and reporting better retention among hybrid users. Crisil Ratings expects revenue decline to moderate to 3-4% in FY26, compared with sharper drops earlier, helped by IPTV expansion, marketing income from OTT aggregation and reduced subsidies on set-top boxes. Margins are expected to hold steady at around 44-45%.



डीटीएच को जीवित रखने की रणनीति बन गयी है बंडलिंग

अब जबकि टेलीविजन सब्सक्रिप्शन कम हो गये हैं, भारत के डीटीएच ऑपरेटर एआरपीयू बढ़ाने और चर्न रेट कम करने के लिए आईपीटीवी आधारित बंडलिंग पर निर्भर हैं- लेकिन यह रणनीति सिर्फ समय दिलायेगी, पूरी तरह बदलाव नहीं लायेगी।

भारत का डॉयरेक्ट-टू-होम (डीटीएच) टेलीविजन उद्योग नाजुक मोड़ पर है। सालों से कार्ड कटिंग, तेजी से ओटीटी को अपनाने और डीडी फ्रीडिश की बढ़ती लोकप्रियता ने निजी डीटीएच ऑपरेटर्स के सब्सक्राइबर बेस को धीरे-धीरे कम कर दिया है। इसके जवाब में कंपनियां एवरेज रेवेन्यू पर यूजर (एआरपीयू) को बढ़ाने, मार्जिन को स्थिर और उपभोक्ताओं को रखने के लिए आईपीटीवी आधारित और हाइब्रिड डीटीएच-ओटीटी बंडल्स को दांव पर लगा रही हैं। सवाल यह है कि क्या ज्यादा एआरपीयू

घटते स्केल की भरपायी कर पायेगा।

उद्योग डेटा से पता चलता है कि चुनौती संरचनात्मक है। ट्राई के आंकड़ों से पता चलता है कि एक्टिव प्राइवेट डीटीएच उपभोक्ता 2024 के मध्य में 62 मिलियन से घटकर सितंबर 2025 तक 53 मिलियन रह गये। हालांकि टाटा स्कार्ड, एयरटेल डिजिटल टीवी, डिश टीवी और सन डॉयरेक्ट के मार्केट शेयर मोटे तौर पर स्थिर रहे हैं, कुल बाजार लगातार घट रहा है, जो दिखाता है कि भारतीय परिवार टीवी कैसे देखते हैं- कनेक्टेड टीवी, स्मार्टफोन और स्ट्रीमिंग ऐप्स की ओर शिफ्ट हो रहे हैं।

आईपीटीवी और हाइब्रिड एक वफरिंग के तौर पर उभरे हैं। लीनियर टीवी को ब्रॉडबैंड और बंडल ओटीटी ऐप्स के साथ मिलाकर, ऑपरेटर्स अपसेल का मौका बना रहे हैं और हाइब्रिड यूजर्स के बीच बेहतर रिटेंशन की रिपोर्ट कर रहे हैं। क्रिसिल रेटिंग्स को उम्मीद है कि एफवाई26 में राजस्व में गिरावट 3-4% कम हो जायेगी, जो पहले की तेज गिरावट की तुलना में कम है, इसमें आईपीटीवी के विस्तार, ओटीटी एंगेजेशन से बाजार आय और सेट टॉप बॉक्स पर सब्सिडी में कमी से मदद मिलेगी। मार्जिन लगभग 44-45% पर स्थिर रहने की उम्मीद है।

IBDF SIDESTEPS LANDING PAGE DEBATE IN TRP POLICY

Deep divisions within the broadcast industry have left the Indian Broadcasting & Digital Foundation silent on one of the most contentious elements of the government's proposed overhaul of television ratings.

The Indian broadcast industry witnessed an unusual The Indian Broadcasting & Digital Foundation (IBDF) has chosen not to submit a formal response to the Ministry of Information and Broadcasting (MIB) on the proposal to exclude landing-page viewership from Television Rating Points (TRP) calculations, even as it commented on other aspects of the draft policy released in November. Industry sources say the silence reflects sharp internal disagreements that prevented the body from reaching a unified position.

According to sources familiar with the consultation process, only two broadcasters submitted written views to IBDF on the landing-page issue. While some networks strongly oppose the exclusion, arguing it would erase legitimate audience exposure, others back the move as a necessary correction to inflated ratings. With no clear majority, IBDF opted to stay away from the issue altogether.

The landing-page provision has emerged as one of the most divisive flashpoints in the MIB's proposed TRP reforms. Landing pages refer to channels that auto-play when a set-top box is switched on, giving broadcasters instant visibility. The draft amendment proposes that all impressions generated through such placements be excluded from official viewership data, limiting landing pages strictly to a marketing function rather than a measurement tool.

Several broadcasters, particularly in the news genre, have urged the

टीआरपी नीति में लैंडिंग पेज की बहस को नजरअंदाज किया आईबीडीएफ ने

प्रसारण उद्योग में गहरे मतभेद के कारण इंडियन ब्रॉडकास्टिंग एंड डिजिटल फाउंडेशन, सरकार के टीवी रेटिंग में प्रस्तावित बदलाव के सबसे विवादित पाहलुओं में से एक पर चुप है।

भारतीय प्रसारण उद्योग में एक असामान्य घटना देखने को मिली। इंडियन ब्रॉडकास्टिंग एंड डिजिटल फाउंडेशन (आईबीडीएफ) ने नवंबर में जारी प्रारूप नीति के दूसरे पाहलुओं पर कमेंट करने के बावजूद, टेलीविजन रेटिंग पॉइंट्स (टीआरपी) कैलकुलेशन से लैंडिंग पेज दर्शकसंख्या को बाहर करने के प्रस्ताव पर सूचना व प्रसारण मंत्रालय (एमआईवी) को औपचारिक जवाब नहीं देने का फैसला किया है। उद्योग के सूत्रों का कहना है कि यह चुप्पी अंदरूनी गहरे मतभेदों को दिखाती है, जिसने इस संस्था को राय बनाने से रोक दिया है।

परामर्श प्रक्रिया से जुड़े सूत्रों के मुताबिक, लैंडिंग पेज के मुद्दे पर सिर्फ दो प्रसारकों ने आईबीडीएफ को अपनी राय दी। कुछ नेटवर्क इस बात का कड़ा विरोध करते हैं कि इससे सही दर्शक का एक्सपोजर खत्म हो जायेगा, जबकि दूसरे इस कदम का समर्थन करते हैं क्योंकि यह बढ़ी हुई रेटिंग के लिए एक जरूरी सुधार है। साफ बहुमत न होने के कारण, आईबीडीएफ ने इस मुद्दे से पूरी तरह दूर रहने का फैसला किया।

लैंडिंग पेज का प्रावधान एमआईवी के प्रस्तावित टीआरपी सुधार में सबसे ज्यादा विवाद वाले फ्लैशपॉइंट्स में से एक बनकर उभरा है। लैंडिंग पेज का मतलब उन चैनलों से है जो सेट टॉप बॉक्स ऑन होने पर ऑटो-प्ले होते हैं, जिससे प्रसारकों को तुरंत विजिविलिटी मिलती है। प्रस्तावित संशोधन में प्रस्ताव है कि ऐसे प्लेसमेंट से जनरेट होने वाले सभी इंप्रेशन को आधिकारिक दर्शक डेटा से बहार रखा जाये, जिससे लैंडिंग पेज सिर्फ एक बाजार फंक्शन तक सीमित हो जायें, न कि एक मापन उपकरण तक।

कई प्रसारकों, खासकर न्यूज वर्ग में, ने मंत्रालय से इस प्रस्ताव को छोड़ने की अपील की, यह तर्क देते



ministry to drop the proposal, arguing that landing pages aid content discovery in a crowded channel universe. Some have also flagged that the matter is already under consideration by the Supreme Court, questioning the timing of the policy shift. Industry bodies such as the All India Digital

Cable Federation have echoed similar concerns.

However, proponents of the exclusion argue that auto-played exposure distorts competition and allows broadcasters with deeper pockets to “buy” ratings rather than earn them through content. For advertisers, the change promises cleaner and more credible data by separating promotional visibility from genuine viewer choice.

Beyond landing pages, the draft TRP policy proposes expanding the ratings sample size to at least 80,000 households and tightening eligibility norms for rating agencies, including stricter conflict-of-interest rules.

Sources indicate that the revised TRP framework is ready, and the government is expected to direct BARC to implement the landing-page exclusion once notified. Even if operational challenges remain, the policy sends a clear signal: in the next phase of TV measurement, visibility will no longer be mistaken for viewership. ■



हुए कि लैंडिंग पेज भीड़ भरे चैनल यूनिवर्स में कंटेंट खोजने में मदद करते हैं। कुछ लोगों ने यह भी कहा कि यह मामला पहले से ही सुप्रीम कोर्ट में विचाराधीन है, और नीति के बदलाव के समय पर सवाल उठाया है। ऑल इंडिया डिजिटल केबल फेडरेशन जैसी उद्योग संस्था ने भी इसी तरह की चिंता जताई है।

हालांकि इस बैन के समर्थकों

का तर्क है कि ऑटो-प्ले एक्सपोजर प्रतिस्पर्धा को खराब करता है और ज्यादा पैसे देने वाले प्रसारकों को कंटेंट के जरिए रेटिंग कमाने के बजाए उन्हें ‘खरीदने’ की इजाजत देता है। विज्ञापनदाताओं के लिए यह बदलाव पेशवर विजिविलिटी को असली दर्शकों की पसंद से अलग करके ज्यादा साफ और भरोसेमंद डेटा देने का वादा करता है।

लैंडिंग पेज के अलावा, प्रारूप टीआरपी नीति में रेटिंग सैंपल साइज को बढ़ाकर कम से कम 80,000 घरों तक करने और रेटिंग एजेंसियों के लिए पात्रता नियमों को सख्त करने का प्रस्ताव है, जिसमें हितों के टकराव के सख्त नियम शामिल हैं।

सूत्रों के मुताबिक, संशोधित टीआरपी फ्रेमवर्क तैयार है और उम्मीद है कि सरकार अधिसूचना जारी होने के बाद वीएआरपी को लैंडिंग पेज एक्सक्लूजन लागू करने का निर्देश देगी। भले ही संचालन चुनौतियां बनीं रहें, यह नीति एक साफ संकेत देती है: टीवी मेजरमेंट के अगले चरण में विजिविलिटी को अब दर्शकसंख्या समझने की गलती नहीं की जायेगी। ■



KERALA VISION EXPANDS TO WEST BENGAL

Kerala Communicators Cable Limited (KCCL) has announced its expansion into West Bengal, partnering with Balaji Universal to bring its cable, broadband, and IPTV services to the region. The move marks the start of KCCL's "PAN India Movement," aiming to replicate its Kerala success while empowering local operators.

Kerala Communicators Cable Limited (KCCL), Kerala's leading MSO, has announced its entry into West Bengal, marking the first step in its "PAN India Movement." Partnering with Balaji Universal, KCCL aims to empower local operators while bringing its cable, broadband, and IPTV services to the Eastern region.

The launch event saw industry leaders, including Praveen Mohan, President of the Cable Operators Association (COA), and KCCL senior leadership-Sureshkumar P P (MD), Rajan K V and Sureshkumar C (Executive Directors), and Padmakumar N (COO). Mohan noted that KCCL's operator-driven model brings credibility, growth, and stability to local operators.

"Our Kerala model shows that operators can thrive while maintaining ownership," said Sureshkumar P P. "Expanding to West Bengal allows us to grow subscribers, promote broadband adoption, and support local economic development."

KCCL plans to offer Digital Cable TV, high-speed broadband, IPTV, OTT aggregation, and enterprise solutions. An initial Rs.10 crore investment will seed 1 lakh Set-Top Boxes, targeting 25% market share (15 lakh subscribers). Using Balaji Universal's existing network and new fiber infrastructure, the company aims to deliver future-ready, cost-effective services.

Central to KCCL's strategy is operator-centric growth, offering social security, shared revenue, and long-term collaboration. The West Bengal foray sets the stage for further expansion into Odisha, Assam, the Northeast, Bihar, and Jharkhand.

About KCCL: Founded in Kerala, KCCL is one of India's largest MSOs, serving over 30 lakh cable and 14 lakh broadband subscribers. Its "Operator-Owned and Operator-Driven" model focuses on empowering local operators and driving multi-service adoption across regional markets. ■



केरल विजल का पश्चिम बंगाल में विस्तार

केरल कम्युनिकेटर्स केबल लिमिटेड (केसीसीएल) ने बालाजी यूनिवर्सल के साथ साझेदारी में पश्चिम बंगाल में अपने विस्तार की घोषणा की है, ताकि इस क्षेत्र में अपनी केबल, ब्रॉडबैंड और आईपीटीवी सेवाएँ लाई जा सकें। यह कदम केसीसीएल के 'पैन इंडिया' मूवमेंट की शुरुआत है, जिसका मकसद केरल की सफलता को दोहराना और स्थानीय ऑपरेटरों को सशक्त बनाना है।

केरल कम्युनिकेटर्स केबल लिमिटेड (केसीसीएल), केरल की प्रमुख एमएसओ, ने पश्चिम बंगाल में अपने प्रवेश की घोषणा की है, जो इसके 'पैन इंडिया मूवमेंट' का पहला कदम है। बालाजी यूनिवर्सल के साथ साझेदारी करके केसीसीएल का लक्ष्य स्थानीय केबल ऑपरेटरों को सशक्त बनाना, साथ ही पूर्वी क्षेत्र में अपनी केबल, ब्रॉडबैंड और आईपीटीवी सेवाएँ लाना है।

लॉन्च समारोह में उद्योग के दिग्गज, जिनमें केबल ऑपरेटर्स एसोसिएशन (सीओए) के प्रधान प्रवीण मोहन और केसीसीएल के वरिष्ठ प्रधान सुरेश कुमार पी पी (एमडी), राजन के वी और सुरेश कुमार सी (कार्यकारी निदेशक) और पद्मकुमार एन (सीओओ) शामिल थे। मोहन ने कहा कि केसीसीएल का ऑपरेटर-ड्रिवन-मॉडल लोकल ऑपरेटर्स के लिए विश्वनीयता, विकास और स्थिरता लाता है।

सुरेश कुमार पी पी ने कहा 'हमारा केरल मॉडल दिखाता है कि ऑपरेटर मालिकाना हक बनाये रखते हुए भी आगे बढ़ सकते हैं।' पश्चिम बंगाल में विस्तार से हमें सब्सक्राइबर बढ़ाने, ब्रॉडबैंड अपनाने को बढ़ावा देने और स्थानीय आर्थिक विकास में मदद मिलेगी।

केसीसीएल डिजिटल टीवी, हाई स्पीड ब्रॉडबैंड, आईपीटीवी, ओटीटी एकीकरण और एंटरप्राइज उपाय देने की योजना बना रही है। शुरुआती 10 करोड़ के निवेश से 1 लाख सेट टॉप बॉक्स लगाये जायेंगे, जिसका लक्ष्य 25% बाजार हिस्सेदारी (15 लाख सब्सक्राइबर) हासिल करना है। बालाजी यूनिवर्सल के मौजूदा नेटवर्क और नये फाइबर संरचना का इस्तेमाल करके कंपनी भविष्य के लिए तैयार किफायती सेवा देने का लक्ष्य रखती है।

केसीसीएल रणनीति का मुख्य हिस्सा ऑपरेटर केंद्रित विकास है जो सामाजिक सुरक्षा, शेयर किये गये राजस्व और लंबे समय तक चलने वाला सहयोग देता है। पश्चिम बंगाल में कदम रखने से उड़ीसा, असम, उत्तर पूर्व, विहार और झारखंड में और विस्तार का रास्ता खुल गया है।

केसीसीएल के बारे में: केरल में स्थापित केसीसीएल, भारत के सबसे बड़े एमएसओ में से एक है, जो 30 लाख से ज्यादा केबल और 14 लाख ब्रॉडबैंड सब्सक्राइबर को सेवा देता है। इसका 'ऑपरेटर संचालित और ऑपरेटर ड्रिवन' मॉडल लोकल ऑपरेटरों को सशक्त बनाने और क्षेत्रीय बाजारों में मल्टी सेवा अपनाने पर केंद्रित है। ■

INDIA'S OTT GROWTH SLOWS AS FY26 TESTS PROFITABILITY

India's broadcaster-owned OTT platforms are still growing, but FY26 is shaping up as a year of financial reckoning, where scale alone is no longer enough to justify mounting costs and thinning margins.

With more than half of FY26 already behind it, India's broadcast and OTT industry is settling into a phase of moderated growth. Industry estimates suggest broadcaster-owned OTT revenues will rise by 10–15% year-on-year in FY26, healthy by mature-market standards, but a sharp contrast to the breakneck expansion of earlier years.

JioStar remains the industry's largest player by a wide margin. Its combined television and digital revenues for FY26 are estimated at Rs. 33,000–34,000 crore, with nearly Rs. 18,000 crore already clocked in the first half. Within this, JioHotstar's OTT revenues are projected at around Rs. 9,500 crore, split roughly between subscriptions, advertising (driven heavily by IPL), and entertainment content. Yet scale has not translated into profits. The heavy burden of sports rights, IPL alone is estimated to cost close to Rs. 10,000 crore annually across TV and digital, against inflows of roughly half that, continues to weigh on margins.

Other broadcasters show more modest digital momentum. ZEEL is expected to post FY26 revenues of around Rs. 8,000 crore, with Zee5 contributing about Rs. 1,200 crore, reflecting steady but incremental OTT growth. Sony Pictures Networks India is projected to generate Rs. 6,500 crore in total revenues, with SonyLIV accounting for Rs. 1,100–1,200 crore. Sony stands out for keeping its combined broadcast and digital business profitable, even as OTT alone remains a secondary earnings engine.

Sun TV Network offers a contrasting regional picture. With H1 FY26 revenues of Rs. 2,737 crore, its digital platform Sun NXT contributes an estimated 15% of total revenues, constrained by limited OTT-first content and a television-led strategy.

As FY26 unfolds, the central question is no longer about audience reach or platform scale. It is whether disciplined content investment and sharper monetisation can finally convert OTT growth into durable profitability. ■

एफवाई26 में मुनाफे की परीक्षा के बीच भारत की ओटीटी विकास धीमी

भारत के प्रसारक के स्वामित्व वाले ओटीटी प्लेटफॉर्म अभी भी बढ़ रहे हैं, लेकिन एफवाई26 वित्तीय हिसाब-किताब का साल बनता जा रहा है, जहां बढ़ती लागत, कम मार्जिन को सही ठहराने के लिए सिर्फ पैमाना काफी नहीं है।

एफवाई26 का आधे से ज्यादा समय बीत जाने के बाद, भारत का प्रसारण और ओटीटी उद्योग अब धीमी विकास के दौर में आ गया है। उद्योग के अनुमानों के मुताबिक प्रसारक के स्वामित्व वाले ओटीटी राजस्व में एफवाई26 में सालाना 10–15% की बढ़ोतरी होगी, जो मैच्योर बाजार के स्टैंडर्ड के हिसाब से अच्छी है लेकिन पिछले सालों के तेज विकास के मुकाबले बहुत कम है।

जियोस्टार अभी भी उद्योग का प्रमुख खिलाड़ी बना हुआ है। एफवाई26 के लिए इसके कुल टेलीविजन और डिजिटल राजस्व का अनुमान 33000–34000 करोड़ रुपये है, जिसमें से लगभग 18000 करोड़ रुपये पहले ही हाफ में मिल चुके हैं। इसमें जियोस्टार के ओटीटी राजस्व का अनुमान लगभग 9500 करोड़ रुपये है, जो सब्सक्रिप्शन, विज्ञापन (मुख्य रूप से आईपीएल की वजह से) और मनोरंजन कंटेंट के बीच लगभग बंटा हुआ है। फिर भी, बड़े पैमाने पर काम करने के बावजूद मुनाफा नहीं हुआ। खेल अधिकार का भारी बोझ, अकेले आईपीएल पर ही टीवी और डिजिटल पर सालाना लगभग 10,000 करोड़ रुपये खर्च होने का अनुमान है, जबकि कमाई इसका लगभग आधा है, जिससे मार्जिन पर दबाव बना हुआ है।

दूसरे प्रसारक ज्यादा सामान्य डिजिटल मोमेंटम दिखा रहे हैं। जेडईएल से एफवाई26 में लगभग 8000 करोड़ रुपये का राजस्व होने की उम्मीद है जिसमें जी5 का योगदान लगभग 1200 करोड़ रुपये होगा, जो लगातार लेकिन धीरे-धीरे ओटीटी विकास को दिखाता है। सोनी पिक्चर्स नेटवर्क इंडिया से कुल 6500 करोड़ रुपये का राजस्व आने का अनुमान है जिसमें सोनीलिव का हिस्सा 1100–1200 करोड़ रुपये होगा। सोनी अपने समग्र प्रसारण और डिजिटल व्यवसाय को लाभदायक बनाये रखने के लिए सबसे अलग है, भले ही ओटीटी कमाई का दूसरा जरिया बना हुआ है।

सन टीवी नेटवर्क एल अलग क्षेत्रीय तस्वीर दिखाता है। एफवाई26 की पहली तिमाही में 2737 करोड़ रुपये के राजस्व के साथ इसका डिजिटल प्लेटफॉर्म सन एनएक्सटी कुल राजस्व का लगभग 15% हिस्सा देता है, जो सीमित ओटीटी फर्स्ट कंटेंट और टेलीविजन पर आधारित रणनीति की वजह से सीमित है।

जैसे-जैसे एफवाई26 आगे बढ़ रहा है, मुख्य सवाल अब दर्शकों तक पहुंच या प्लेटफॉर्म के पैमाने का नहीं है। यह है कि क्या अनुशासित कंटेंट निवेश और तेज मोनेटाइजेशन आखिरकार ओटीटी विकास को टिकाऊ मुनाफे में बदल सकते हैं। ■



PRIME VIDEO INDIA ON ORIGINALS AND GROWTH

In one of its strongest growth phases, Prime Video India is expanding its Originals slate and experimenting across genres. Nikhil Madhok, Director and Head of Originals, shares candid insights on content strategy, audience trends, and the platform's search for an original Indian superhero.

Q. How would you describe Prime Video India's current growth phase?

Madhok: We're seeing one of our strongest phases yet. Nearly 25% of viewers over the past year were new to the platform. We have over 100 Originals in various stages, series, films, unscripted shows, regional content and have also stepped into theatrical productions. Experimentation across genres is at an all-time high.

Q. Thrillers dominated early streaming. Has that changed?

Madhok: Yes. While thrillers were binge-friendly initially, audiences now embrace emotionally layered, culturally rooted stories. Shows like Panchayat, Gram Chikitsalay, and Dupahiya, or female-led narratives like Khauf, resonate because viewers remember how a show made them feel, not just the plot.

Q. How is diversity reflected in your Originals?

Madhok: Over 80% of Originals have women in HOD roles, and around 60% include women in writers' rooms. It

ओरिजिनल्स और विकास पर प्राइम वीडियो इंडिया

अपने सबसे मजबूत विकास फेज में, प्राइम वीडियो इंडिया अपने ओरिजिनल्स की सूची को बढ़ा रहा है और अलग-अलग जोनर में परीक्षण कर रहा है। निखिल मधोक, निदेशक और हेड ऑफ ओरिजिनल्स इंडियन सुपरहीरो की तलाश के बारे में खुलकर अपनी राय शेयर करते हैं।

प्र. आप प्राइम वीडियो इंडिया के मौजूदा विकास चरण को कैसे बतायेंगे?

मधोक. हम अब तक के सबसे मजबूत दौर में से एक को देख रहे हैं। पिछले एक साल में लगभग 25% दर्शक इस प्लेटफॉर्म पर नये थे। हमारे पास अलग-अलग चरण में 100 से ज्यादा ओरिजिनल्स हैं, सीरिज, फिल्में, अनस्क्रिप्टेड शो, क्षेत्रीय कंटेंट और हमने थिएट्रिकल प्रोडक्शन में भी कदम रखा है। अलग-अलग जोनर में परीक्षण अपने चरम पर है।

प्र. शुरूआती स्ट्रीमिंग में थ्रिलर का बोलबाला था। क्या इसमें कोई बदलाव आया है?

मधोक. हां। शुरूआत में थ्रिलर विंग फ्रेंडली थे, लेकिन अब दर्शक इमोशन लेयर वाली, कल्चर से जुड़ी कहानियां पसंद करते हैं। पंचायत, ग्राम चिकित्सालय और दुपहिया जैसे शो, या खौफ जैसे महिलाओं पर आधारित कहानियां इसलिए पसंद आती हैं क्योंकि दर्शक याद रखते हैं कि शो ने उन्हें कैसा महसूस कराया, न कि सिर्फ कहानी।

प्र. आपके ओरिजिनल्स में विविधता कैसे दिखती है?

मधोक. 80% से ज्यादा ओरिजिनल्स में एचओडी रोल में औरतें हैं और लगभग 60 प्रतिशत राइटर्स रूम में औरतें शामिल



NIKHIL MADHOK

*DIRECTOR AND HEAD OF ORIGINALS,
PRIME VIDEO INDIA*





brings fresher perspectives and authentic storytelling naturally.

Q. What drives content greenlighting at Prime Video?

Madhok: We receive 500–600 pitches monthly. Originality, conviction, and clarity of intent matter most. First-time creators with fully realised ideas, like Khauf and Dupahiya, often stand out. Star casting isn't essential, strong storytelling wins.

Q. How do you sustain successful franchises?

Madhok: Sustaining a hit is harder than creating one. Each new season must raise the bar. The Family Man Season 3 became our most-watched series of 2025, and over 60% of fiction shows now have multiple seasons.

Q. Are audiences open to new IPs?

Madhok: Absolutely. First seasons of Call Me Bae, Dupahiya, and Khauf performed well enough to continue. Unscripted formats like The Traitors and Two Much have also been encouraging.

Q. What's the big untapped opportunity in Indian streaming?

Madhok: We haven't yet told a compelling story of a true Indian superhero, rooted in our culture and mythology. That's a space full of creative potential and could be the next frontier for Indian streaming. ■

हैं। इससे स्वभाविक रूप से नये नजरिये और ऑथेंटिक स्टोरीटेलिंग आती है।

प्र. प्राइम वीडियो पर कंटेंट की अनुमति में सबसे जरूरी क्या है?

मधोक. हमें हर महीने 500–600 पिच मिलती हैं। मौलिकता, पक्का यकीन और इरादे की साफ बातें सबसे ज्यादा मायने रखती है। खौफ और दुपहिया जैसे पूरी तरह से असल आइडिया वाले पहली बार के क्रिएटर अक्सर सबसे अलग दिखते हैं। स्टार कास्टिंग जरूरी नहीं है, मजबूत कहानी कहने से जीत मिलती है।

प्र. आप सफल फ्रेंचाइजी को कैसे बनाये रखते हैं?

मधोक. हिट बनाने से ज्यादा मुश्किल है उसे बनाये रखना। हर नये सीजन को बेहतर बनाना चाहिए। द फैमिली मैन सीजन 3 हमारी 2025 की सबसे ज्यादा देखी जाने वाली सीरिज बन गयी है और अब 60% से ज्यादा फिक्शन शो के कई सीजन हैं।

प्र. क्या दर्शक नये आईपीएस के लिए तैयार हैं?

मधोक. विल्कुल। कॉल मी बे, दुपहिया और खौफ के पहले सीजन ने इतना अच्छा प्रदर्शन किया कि उन्हें जारी रखा जा सके। द ट्रेटर्स और टू मच जैसे अनस्क्रिप्टेड फॉर्मेट भी होसला बढ़ाने वाले रहे हैं।

प्र. इंडिया स्ट्रीमिंग में कौन सा बड़ा मौका है जिसका अभी तक इस्तेमाल नहीं हुआ है?

मधोक. हमने अभी तक किसी सच्चे भारतीय सुपरहीरो की दिलचस्प कहानी नहीं बतायी है, जो हमारी संस्कृति और पौराणिक कथाओं से जुड़ी हो। यह क्रिएटिव पोर्टेणियल से भरा क्षेत्र है और इंडियन स्ट्रीमिंग के लिए अगला फ्रंटियर हो सकता है। ■



THE YEAR STREAMING REWROTE INDIA'S MEDIA PLAYBOOK

From mega mergers and micro-dramas to regulatory resets and global dealmaking, 2025 marked a turning point that permanently altered the shape and ambitions of India's OTT ecosystem.

By 2025, OTT streaming in India had decisively moved from the margins to the mainstream. What began as a digital alternative to television has now become a core pillar of the media economy, reshaping how content is produced, distributed, regulated and monetised. According to PwC, India's OTT market, currently valued at around USD 2.3 billion, is expected to nearly double to USD 4 billion over the next five years, driven by scale, consolidation and deeper broadband penetration.

The year's most defining moment came with the launch of JioHotstar, following the merger of Viacom18 and Star India under the JioStar joint venture. The platform consolidated sports, entertainment, global studio content and legacy television into a single, mass-access ecosystem spanning over ten languages. With tens of thousands of hours of content and aggressive bundling, the merger made one thing clear: in India, scale is strategy.

स्ट्रीमिंग का भारत के मीडिया प्लेबुक को फिर से लिखने वाला वर्ष

विशालकाय विलय और माइक्रो ड्रामा से लेकर नियामक रिसेट और वैश्विक सौदे तक, 2025 एक टर्निंग पॉइंट था जिसने भारत के ओटीटी इकोसिस्टम के आकार और महत्वाकांक्षाओं को स्थायी रूप से बदल दिया।

2025 तक, भारत में ओटीटी स्ट्रीमिंग हाशिये से निकलकर मुख्यधारा में आ गयी थी। जो टेलीविजन के डिजिटल विकल्प के तौर पर शुरू हुआ था, वह अब मीडिया अर्थव्यवस्था का एक मुख्य स्तंभ बन गया है—जिससे कंटेंट के प्रोडक्शन, वितरण, रेगुलेशन और मोनेटाइजेशन का तरीका बदल गया है। पीडब्ल्यूसी के अनुसार भारत का ओटीटी बाजार, जिसका मौजूदा मूल्य लगभग 2.3 बिलियन अमेरिकी डॉलर है, अगले पांच सालों में स्केल, कंसोलिडेशन और ब्रॉडबैंड पैठ के कारण लगभग दोगुना होकर 4 बिलियन अमेरिकी डॉलर होने की उम्मीद है।

इस साल का सबसे अहम पल जियोहॉटस्टार के लॉन्च के साथ आया, जो वायकॉम 18 और स्टार इंडिया के जियोस्टार वेंचर के तहत विलय के बाद हुआ। इस प्लेटफॉर्म ने खेल, मनोरंजन, ग्लोबल स्टूडियो कंटेंट और पुराने टेलीविजन को एक ही, बड़े पैमाने पर एक्सेस वाले इकोसिस्टम में मिला दिया, जो दस से ज्यादा भारतीय भाषाओं में फैला हुआ है। हजारों घंटों के कंटेंट और जबरदस्त बंडलिंग के साथ इस विलय ने एक बात साफ कर दी: भारत में स्केल ही रणनीति है।

The Year Streaming Rewrote India's Media Playbook



STREAMING REPORT

2025 also saw OTT platforms move upstream. Netflix and JioHotstar invested in in-house studio and production services, particularly in South India, tightening control over costs, IP and creative pipelines. Global studios deepened their India bets, with Amazon MGM, Warner Bros. and Universal shifting from distribution to co-production and ownership, reshaping the filmmaker-platform equation.

On the consumption side, the year belonged to extremes. Micro-dramas exploded as a mobile-first format, crossing 250 million cumulative downloads, while Connected TV emerged as a premium advertising and co-viewing engine, with CTV users touching 129 million, up sharply year-on-year. Ad-supported viewing outperformed pure subscriptions, reinforcing India's preference for hybrid monetisation.

Live sports cemented itself as OTT's commercial backbone, even as questions around profitability intensified. At the same time, regulatory scrutiny sharpened. The government's ban on several adult-focused OTT apps and the MIB's push for accessibility guidelines signalled that growth without compliance was no longer viable.

Globally, the proposed Netflix-Warner Bros. Discovery deal sent shockwaves through the streaming industry, raising fundamental questions about vertical integration and market power, questions that will inevitably echo in India.

Taken together, 2025 was not just a year of growth for OTT, it was a structural reset. Streaming now shapes what gets funded, what gets regulated, and what ultimately scales. The era of experimentation is over; the age of disciplined dominance has begun. ■



2025 में ओटीटी प्लेटफॉर्म ने भी आगे बढ़कर कदम बढ़ाये। नेटफ्लिक्स और जियोहॉटस्टार ने इन-हाउस स्टूडियो और प्रोडक्शन सेवाओं में निवेश किया, खासकर दक्षिण भारत में, जिससे लागत, आईपी और क्रिएटिव पाइपलाइन पर उनका कंट्रोल और मजबूत हुआ। ग्लोबल स्टूडियो ने भारत में अपने दांव और बढ़ाये, अमेजन एमजीएम, वॉर्नर ब्रदर्स और यूनिवर्सल ने वितरण से हटकर को-प्रोडक्शन और ओनरशिप पर ध्यान दिया- जिससे फिल्म मेकर-प्लेटफॉर्म का समीकरण बदल गया।

खपत के मामले में, यह साल एक्सट्रीम वाला रहा। माइक्रो ड्रामा एक मोबाइल फर्स्ट फॉर्मेट के तौर पर पर खूब लोकप्रिय हुआ, जिनके

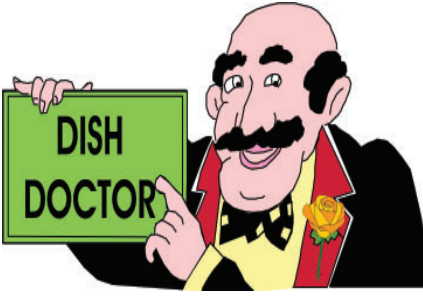
कुल डाउनलोड 250 मिलियन से ज्यादा हो गये, जबकि कनेक्टेड टीवी एक प्रीमियम विज्ञापन और को-व्यूइंग इंजन के तौर पर उभरा, जिसमें सीटीवी यूजर्स की संख्या 129 मिलियन तक पहुंच गयी, जो पिछले साल के मुकाबले तेजी से बढ़ी है। विज्ञापन समर्थित व्यूइंग ने शुद्ध सब्सक्रिप्शन को पीछे छोड़ दिया, जिससे हाइब्रिड मोनेटाइजेशन के लिए भारत की पसंद और मजबूत हुई।

लाइव स्पोर्ट्स ने खुद को ओटीटी की कमर्शियल रीढ़ के तौर पर मजबूत किया, भले ही लाभांश को लेकर सवाल तेज हो गये थे। साथ ही, नियामक जांच भी कड़ी हो गयी। सरकार

द्वारा कई एडल्ट फोकस ओटीटी ऐप्स पर बैन और एमआईवी द्वारा एक्सेसिविलिटी दिशानिर्देश पर जोर देना इस बात का संकेत था कि नियमों का पालन किये बिना विकास अब संभव नहीं है।

विश्वस्तर पर नेटफ्लिक्स-वॉर्नर ब्रदर्स डिस्कवरी सौदे के प्रस्ताव ने स्ट्रीमिंग उद्योग में हलचल मचा दी, जिससे वर्टिकल एकीकरण और बाजार शक्ति के बारे में बुनियादी सवाल उठे-ऐसे सवाल जिनकी गूंज निश्चित रूप से भारत में भी सुनाई देगी।

कुल मिलाकर 2025 सिर्फ ओटीटी के लिए विकास का साल नहीं था-यह स्ट्रक्चरल रीसेट था। अब यह तय करती है कि किसे फंडिंग मिलेगी, किसे रेगुलेट किया जायेगा और आखिर में क्या स्केल करेगा। परीक्षण का दौर खत्म हो गया है, अनुशासित दबदबे का युग शुरू हो गया है। ■



Ask us any questions or problems faced by you in the course of your business. Our DISH DOCTOR will try and answer them in the best way possible, in the simplest terms, avoiding the unnecessary use of technical terms where possible. The service is available free to our readers and subscribers.

Send Your Queries To: Dish Doctor, 312/313, A Wing, 3rd Floor, Dynasty Business Park, Andheri Kurla Road, Andheri (E), Mumbai – 400059. or

Email: manoj.madhavan@nm-india.com. Now you can WhatsApp Your Dish Doctor Queries To: +91-91082 32956

ARPU

Q: I run a small MSO in a tier-2 market. ARPU is stagnant, content costs keep rising and collections from LCOs are getting delayed. With the government cancelling MSO registrations and tightening compliance, how can smaller operators realistically survive in 2026?

Sameer Dubey, Jharkhand

Ans.: You're not alone. What you're experiencing is the new reality of the cable TV business. The message from regulators is clear: scale without discipline won't survive, and non-compliance is no longer tolerated.

The first and most critical step is compliance hygiene. Make sure your MSO registration, security clearance, subscriber declarations and TRAI filings are up to date and accurate. Many cancellations are not due to fraud but simple delays, incomplete paperwork or poor record-keeping. Treat compliance like an operating cost, not an afterthought.

Second, fix the LCO relationship. Loose collection cycles and verbal understandings won't work anymore. Move to written agreements, shorten credit periods and push digital payments. Even partial digitisation of collections improves cash flow and reduces disputes. Remember, weak collections destroy margins faster than content costs.

Third, don't try to fight alone if you lack scale. This is the right time to explore consolidation, either by partnering with nearby MSOs, sharing headends, or merging operations. Bigger scale improves bargaining power with broadcasters and reduces per-subscriber costs.

Fourth, stop depending only on linear TV revenues. Broadband bundling, local advertising, community channels and even small FAST offerings can add meaningful income. Broadband, in particular, improves customer stickiness and monthly cash flow.

Finally, rationalise your offering. Carrying every channel to please everyone only increases costs. Study actual viewership and optimise your bouquet.

2026 will not reward size, it will reward discipline, compliance and smart diversification. Operators who adapt now will survive; those who delay may not get a second chance. ■

एआरपीयू

प्रश्न: मैं टियर-2 बाजार का छोटा एमएसओ हूँ। एआरपीयू स्थिर है, कंटेंट की लागत बढ़ती जा रही है और एलसीओ से कलेक्शन में देरी हो रही है। सरकार एमएसओ पंजीकरण रद्द कर रही है और अनुपालन को सख्त कर रही है। ऐसे में छोटे ऑपरेटर असल में 2026 में कैसे टिक पायेंगे?

सिमर दुबे, झारखंड

उत्तर: आप अकेले नहीं हैं। आप जो अनुभव कर रहे हैं वह केवल टीवी बिजनेस की नयी सच्चाई है। नियामक का संदेश साफ है: बिना अनुशासन के स्केल काम नहीं करेगा और नियमों का पालन अब न करने वालों बर्दाश्त नहीं किया जायेगा।

पहला और सबसे जरूरी कदम है अनुपालन हायजीन। पक्का करें कि आपका एमएसओ पंजीकरण, सुरक्षा अनुमति, सब्सक्राइबर डिक्लैरेशन और ट्राई फाइलिंग अप-टू-डेट और सही हो। कई रद्दीकरण धोखाधड़ी की वजह से नहीं, बल्कि सिंपल देरी, अधूरे पेपरवर्क या खराब रिकॉर्ड कीपिंग की वजह से होते हैं। अनुपालन को संचालन लागत की तरह मानें, न कि वाद की बात।

दूसरा एलसीओ संबंध ठीक करें। ढीले कलेक्शन चक्र और मौखिक समझौता अब काम नहीं करेंगे। लिखित समझौते पर जायें, क्रेडिट अवधि कम करें और डिजिटल भुगतान को बढ़ावा दें। कलेक्शन का थोड़ा सा डिजिटलाइजेशन भी कैश फ्लो को बेहतर बनाता है और विवादों को कम करता है। याद रखें कमजोर कलेक्शन कंटेंट कास्ट से भी तेजी से मार्जिन खत्म कर देता है।

तीसरा अगर आपके पास स्केल की कमी है तो अकेले लड़ने की कोशिश न करें। यह कंसोलिडेशन को एक्सप्लोर करने का सही समय है, या तो आसपास के एमएसओ के साथ साझेदारी करके, हेडएंड शेयर करके, या संचालन का विलय करके। बड़ा स्केल प्रसारकों के साथ मोलभाव करने की शक्ति को बढ़ाता है और प्रति सब्सक्राइबर लागत को कम करता है।

चौथा, सिर्फ लीनियर टीवी राजस्व पर निर्भर रहना बंद कर दें। ब्रॉडबैंड बंडलिंग, स्थानीय विज्ञापन, सामुदायिक चैनल और यहां तक कि छोट फर्स्ट ऑफर भी अच्छी आमदनी जोर सकते हैं। ख़ासकर ब्रॉडबैंड, उपभोक्ता लॉयल्टी और मंथली कैश फ्लो को बेहतर बनाता है।

अखिर में अपनी सेवा को बेहतर बनायें। सबको खुश करने के लिए हर चैनल रखने से सिर्फ लागत बढ़ती है। असल दर्शकसंख्या का अध्ययन करें और अपने बुके को अनुकूल बनायें

2026 में साइज को नहीं, बल्कि डिसिप्लिन, अनुपालन और स्मार्ट डाइवर्सिफिकेशन को इनाम मिलेगा। जो ऑपरेटर्स अभी बदलाव करेंगे, वे बच जायेंगे, जो देरी करेंगे, उनको शायद दूसरा मौका नहीं मिलेगा। ■