

KERALA VISION: BEYOND CABLE TV

The Indian cable TV industry is undergoing a structural transformation, forcing operators to rethink traditional business models. Kerala Vision's journey demonstrates how collaboration, technology and diversification can create a sustainable roadmap for long-term growth.

For much of the last three decades, India's cable television business was built on a straightforward model—acquire subscribers, distribute television channels and expand network reach. That formula powered the growth of thousands of local cable operators (LCOs) and hundreds of multi-system operators (MSOs), making India one of the world's largest pay television markets.

Today, however, that model is under unprecedented pressure.

The rapid growth of OTT platforms, increasing broadband penetration, changing consumer behaviour and slowing television subscriptions have fundamentally altered the industry's economics. Broadcasters are becoming more cautious in extending commercial incentives, programming costs continue to rise, while average revenue per user (ARPU) has remained largely stagnant. For many cable operators, sustaining profitability has become increasingly difficult.

Yet, while many in the industry continue to focus on protecting the traditional cable television business, Kerala Communicators Cable Ltd. (KCCL), through its Kerala Vision brand, has demonstrated that the future lies in transforming the business rather than defending it.

FROM A COOPERATIVE TO A CORPORATE ENTERPRISE

Kerala Vision's origins are unlike those of most large media companies.

Rather than being established by a single promoter or corporate group, it emerged from the collective vision of thousands of independent cable operators across Kerala. Faced with growing competition from larger MSOs and rising broadcaster costs, local operators recognised that fragmentation would weaken their long-term prospects.



KERALA VISION

केरल विजनः केबल टीवी से आगे

भारतीय केबल टीवी उद्योग में बड़े बदलाव हो रहे हैं जिससे ऑपरेटरों को अपने बिजनेस मॉडल पर फिर से सोचने को मजबूर होना पड़ रहा है। केरल विजन का सफर दिखाता है कि कैसे सहयोग, तकनीकी और अलग-अलग तरह के काम शुरू करके लंबे समय तक बढ़ने के लिए टिकाऊ रास्ता बनाया जा सकता है।

पिछले तीन दशकों में ज्यादातर समय, भारत का केबल टेलीविजन व्यवसाय एक सीधे सादे मॉडल पर चला, सब्सक्राइबर जोड़ना, टीवी चैनल वितरित करना और नेटवर्क का दायरा बढ़ाना। इस फॉर्मूले ने हजारों लोकल केबल ऑपरेटरों (एलसीओ) और सैकड़ों मल्टी सिस्टम ऑपरेटरों (एमएसओ) की वृद्धि में मदद की, जिससे भारत दुनिया के सबसे बड़े पे टीवी बाजारों में से एक बन गया।

हालांकि आज यह मॉडल जबरदस्त दबाव में है।

ओटीटी प्लेटफॉर्म का तेजी से बढ़ना, ब्रॉडबैंड का ज्यादा इस्तेमाल, ग्राहकों के बदलते व्यवहार और टीवी सब्सक्रिप्शन में कमी ने इस उद्योग के आर्थिक ढांचे को पूरी तरह बदल दिया है। प्रसारक वाणिज्यिक छूट देने में ज्यादा सावधानी बरत रहे हैं और कार्यक्रम की लागत लगातार बढ़ रही है, जबकि प्रति यूजर औसत राजस्व (एआरपीयू) लगभग स्थिर बना हुआ है। कई केबल ऑपरेटरों के लिए मुनाफा बनाये

रखना मुश्किल होता जा रहा है।

फिर भी, जहां उद्योग में कई लोग पारंपरिक केबल टीवी बिजनेस को बचाने पर जोर दे रहे हैं वहीं 'केरल कम्युनिकेटर्स केबल लिमिटेड' (केसीसीएल) ने अपने 'केबल विजन' ब्रांड के जरिए यह दिखाया है कि भविष्य बिजनेस को बचाने में नहीं, बल्कि उसको बदलने में है।

कोऑपरेटिव से कॉर्पोरेट कंपनी तक का सफर

केरल विजन की शुरुआत ज्यादातर बड़ी मीडिया कंपनियों से अलग तरह से हुई है।

इसे किसी एक प्रमोटर या कॉर्पोरेट ग्रुप ने शुरू नहीं किया था, बल्कि यह पूरे केरल में हजारों स्वतंत्र केबल ऑपरेटरों की सामूहिक सोच का नतीजा था। बड़ी एमएसओ कंपनियों से बढ़ती प्रतिस्पर्धा और प्रसारकों की बढ़ती लागत को देखते हुए, स्थानीय ऑपरेटरों को एहसास हुआ कि बिखराव से उनके लंबे समय के भविष्य पर बुरा असर पड़ेगा।

Instead of competing against one another, they chose collaboration.

The result was the creation of Kerala Communicators Cable Ltd.—a professionally managed corporate entity owned primarily by the very cable operators who formed its foundation.

This unique ownership model created an organisation that combined the agility and customer intimacy of local entrepreneurs with the financial discipline and operational efficiency of a large corporation. It also ensured that those managing the last-mile customer relationship remained invested in the company's long-term success.

LOOKING BEYOND TELEVISION

Perhaps the biggest differentiator for Kerala Vision has been its willingness to redefine its core business.

Many cable operators have traditionally viewed themselves as television distributors. Kerala Vision viewed itself as a connectivity company.

Its extensive fibre network, originally built to deliver television signals, became the platform for a much broader portfolio of services. Broadband emerged as the natural extension, allowing the company to leverage existing infrastructure while tapping into one of India's fastest-growing digital markets.

Today, broadband has become a major pillar of Kerala Vision's business, reducing its dependence on television subscriptions and creating a more balanced revenue mix. The company has also expanded into enterprise connectivity, leased circuits, surveillance solutions and digital infrastructure projects, demonstrating how existing cable assets can support entirely new business opportunities.

This diversification has insulated the company from many of the structural pressures affecting the traditional pay TV business.

WHY THE LOCAL CABLE OPERATOR STILL MATTERS

One of the biggest misconceptions surrounding consolidation is that it diminishes the role of the local cable operator.

Kerala Vision has taken precisely the opposite approach.

Its business model strengthens the local operator by allowing them to focus on what they do best—building customer relationships, providing last-mile service and responding quickly to subscriber needs—while the central

एक दूसरे से मुकाबला करने के बजाय, उन्होंने मिलकर काम करने का रास्ता चुना।

इसका नतीजा 'केरल कम्युनिकेटर्स केबल लिमिटेड' के तौर पर सामने आया, एक पेशेवर कॉर्पोरेट कंपनी, जिसके मालिक मुख्य रूप से वही केबल ऑपरेटर थे जिन्होंने इसे शुरू किया था।

इस अनोखे ऑनशिप मॉडल में स्थानीय उद्यमी की तेजी और उपभोक्ता के साथ करीबी रिश्ते थे, एक बड़ी कॉर्पोरेशन का वित्तीय डिसिप्लिन और संचालन एफिशिएंसी भी थी। इसने यह भी पक्का किया कि जो लोग उपभोक्ता से सीधे जुड़े हुए थे (लास्ट माइल संबंध), वे कंपनी की लंबी अवधि की सफलता में दिलचस्पी बनाये रखें।

टेलीविजन से परे देखना

शायद केरल विजन की सबसे बड़ी खासियत यह रही है कि उसने अपने मुख्य बिजनेस को नये सिरे से परिभाषित करने की इच्छा दिखायी है।

बहुत से केबल ऑपरेटर पारंपरिक रूप से खुद को टीवी वितरक मानते रहे हैं। केरल विजन ने खुद को एक कनेक्टिविटी कंपनी के तौर पर देखा है।

इसका बड़ा फाइबर नेटवर्क, जिसे शुरू में टीवी सिगनल पहुंचाने के लिए बनाया गया था, बाद में कई तरह की सेवाओं के लिए एक प्लेटफॉर्म बन गया। ब्रॉडबैंड इसका एक स्वाभाविक विस्तार था, जिससे कंपनी को अपनी मौजूदा संरचना का फायदा उठाने और भारत के तेजी से बढ़ते डिजिटल बाजार में जगह बनाने का मौका मिला।

आज ब्रॉडबैंड 'केरल विजन' के बिजनेस का मुख्य आधार बन गया है। इससे टीवी सब्सक्रिप्शन पर उसकी निर्भरता कम हुई है और कमाई का एक ज्यादा संतुलित मिश्रण तैयार हुआ है। कंपनी ने एंटरप्राइज कनेक्टिविटी, लीज्ड सर्किट, सर्विलांस उपाय और डिजिटल संरचना योजना के क्षेत्र में भी अपना विस्तार किया है। इससे पता चलता है कि मौजूदा केबल संपत्तियां कैसे पूरी तरह से नये बिजनेस अवसरों में मदद कर सकते हैं।

इस तरह के अलग-अलग काम करने से कंपनी पारंपरिक पे-टीवी व्यवसाय पर असर डालने वाले कई स्ट्रक्चरल दबावों से बची रही।

आज भी क्यों जरूरी हैं लोकल केबल ऑपरेटर

कंपनियों के आपास में जुड़ने (कंसोलिडेशन) को लेकर एक बड़ी गलतफहमी यह है कि इससे लोकल केबल ऑपरेटरों की भूमिका कम हो जाती है।

केरल विजन ने बिल्कुल उल्टा तरीका अपनाया है।

इसका बिजनेस मॉडल लोकल ऑपरेटर को उन कामों पर ध्यान देने में मदद करता है जिनमें वे सबसे अच्छे हैं, जैसे ग्राहकों से रिश्ते बनाना, 'लास्ट माइल' सर्विस देना और सब्सक्राइबर की जरूरतों पर तेजी से प्रतिक्रिया देना, जबकि केंद्रीय संगठन तकनीकी, कंटेंट

Kerala
Communicators
Cable Ltd



organisation manages technology, content acquisition, network operations and strategic investments.

This balance between local entrepreneurship and centralised management has proved to be one of Kerala Vision's greatest competitive strengths.

Subscribers continue to interact with familiar neighbourhood operators, while benefiting from the scale, technology and service standards of a professionally managed company.

In an increasingly competitive marketplace, this combination of local trust and corporate capability has become a powerful differentiator.

PROFESSIONALISING THE CABLE BUSINESS

Historically, India's cable television industry evolved as a highly fragmented sector, with varying service standards and operational practices.

Kerala Vision recognised early that sustainable growth would require more than expanding subscriber numbers. It required building a business capable of operating with the governance, financial discipline and technological sophistication expected of a modern communications company.

Investments in digital headends, fibre infrastructure, customer management systems and network upgrades enabled the company to improve service quality while creating a platform for future expansion.

Professional management also enhanced its credibility with broadcasters, technology partners, financial institutions and government agencies, opening opportunities beyond conventional cable television.

The company's evolution illustrates that cooperative ownership need not come at the expense of corporate governance or operational excellence.

LESSONS FOR THE INDIAN CABLE TV INDUSTRY

Kerala Vision's success is particularly relevant at a time when India's cable industry is reassessing its future.

The traditional television business is unlikely to disappear. Live sports, regional programming and news continue to attract large audiences, and millions of households still depend on cable television for affordable entertainment.

हासिल करने, नेटवर्क ऑपरेशन और रणनीतिक निवेश का काम संभालता है।

स्थानीय उद्यमशिलता और केंद्रीय प्रबंधन के बीच यह तालमेल केरल विजन की सबसे बड़ी प्रतिस्पर्धी ताकतों में से एक साबित हुआ।

उपभोक्ता अपने जाने-माने आसपास के ऑपरेटरों से जुड़े रहते हैं, और साथ ही एक पेशेवर प्रबंधित कंपनी के बड़े पैमाने, तकनीकी और सेवा मानकों का फायदा भी उठाते हैं।

तेजी से प्रतिस्पर्धी होते बाजार में, स्थानीय भरोसे और कॉर्पोरेट क्षमता का यह मेल एक मजबूत फर्क पैदा करने वाली खूबी बन गया है।

केबल व्यवसाय को पेशेवर बनाना

शुरुआत में भारत का केबल टीवी उद्योग कई हिस्सों में बंटा हुआ था, जिसमें सेवा के मानक और काम करने के तरीके अलग-अलग थे।

केरल विजन ने जल्द ही यह समझ लिया था कि लगातार विकास के लिए सिर्फ सब्सक्राइबर की संख्या बढ़ाना काफी नहीं है। इसके लिए एक ऐसा व्यवसाय बनाना जरूरी था जो एक आधुनिक संचार कंपनी से उम्मीद की जाने वाली गवर्नेंस, वित्तीय डिसिप्लिन और तकनीकी के मामले में बेहतर हो।

डिजिटल हेडएंड, फाइबर संरचना, उपभोक्ता प्रबंधन प्रणाली और नेटवर्क अपग्रेड में निवेश से कंपनी सेवा की क्वालिटी बेहतर कर पायी और भविष्य में विस्तार के लिए एक प्लेटफॉर्म भी तैयार कर पायी।

पेशेवर प्रबंधन ने प्रसारकों, तकनीकी सहयोगियों, वित्तीय संस्थाओं और सरकारी एजेंसियों के बीच की

विश्वनीयता भी बढ़ायी, जिससे पारंपरिक केबल टेलीविजन से आगे बढ़कर नये मौके खुले।

कंपनी का विकास यह दिखाता है कि कोऑपरेटिव स्वामित्व के लिए कॉर्पोरेट गवर्नेंस या संचालन एक्सीलेंस (कामकाज में बेहतरीन प्रदर्शन) से समझौता करने की कोई जरूरत नहीं है।

भारतीय केबल टीवी उद्योग के लिए सीख

केरल विजन की सफलता ऐसे समय में खासतौर पर अहम है जब भारत की केबल उद्योग अपने भविष्य पर फिर से विचार कर रही है।

पारंपरिक टेलीविजन बिजनेस के खतम होने की संभावना नहीं है। लाइव स्पोर्ट्स, क्षेत्रीय कार्यक्रम और न्यूज आज भी बड़ी संख्या में दर्शकों को आकर्षित करते हैं और लाखों परिवार किफायती मनोरंजन के लिए अभी भी केबल टेलीविजन पर निर्भर हैं।



**KERALA VISION
BROADBAND**

However, future growth will increasingly come from adjacent services rather than television alone.

For operators across India, the Kerala Vision model offers several important lessons.

First, broadband should no longer be treated as an optional diversification but as a core business. Existing fibre networks provide cable operators with a significant competitive advantage that many have yet to fully monetise.

Second, collaboration can create economies of scale without sacrificing local ownership. Independent operators working together can negotiate better with broadcasters, share infrastructure investments and improve operational efficiency.

Third, professional management and technology investments are no longer differentiators—they are necessities.

Finally, the local cable operator remains one of the industry's greatest strengths. Their deep customer relationships and neighbourhood presence continue to offer an advantage that larger national service providers often struggle to replicate.

A BLUEPRINT FOR THE NEXT PHASE OF GROWTH

India's cable television industry is entering a period of structural transformation rather than terminal decline.

As digital consumption accelerates, cable operators have an opportunity to reposition themselves as integrated connectivity providers rather than pure television distributors. Their existing fibre networks, extensive last-mile reach and trusted customer relationships remain valuable competitive assets.

Kerala Vision has shown that this transition is not merely theoretical—it is commercially viable.

Its journey from a cooperative of local cable operators to a diversified communications enterprise demonstrates that innovation in business models can be just as important as innovation in technology. By combining collective ownership with professional management, expanding beyond television into broadband and digital services, and retaining the strength of the local operator, Kerala Vision has built a resilient organisation capable of thriving in a rapidly evolving media landscape.

For an industry grappling with shrinking margins and changing consumer behaviour, the Kerala Vision story is not simply an inspiring case study. It is a practical blueprint for how India's cable television sector can reinvent itself for the digital era. ■

हालांकि, भविष्य में विकास सिर्फ टेलीविजन से नहीं, बल्कि उससे जुड़ी दूसरी सेवाओं से ज्यादा होगी।

पूरे भारत में ऑपरेटरों के लिए, केरल विजन मॉडल कुछ जरूरी सबक देता है।

पहला ब्रॉडबैंड को अब केवल वैकल्पिक विविधता नहीं, बल्कि एक मुख्य बिजनेस के तौर पर देखा जाना चाहिए। मौजूदा फायबर नेटवर्क केवल ऑपरेटरों को एक बड़ा प्रतिस्पर्धी फायदा देते हैं, जिसका कई लोग अभी पूरा फायदा नहीं उठा पाये हैं।

दूसरा, साथ मिलकर काम करने से स्थानीय मालिकाना हक को खोये बिना 'इकोनॉमिज ऑफ स्केल' हासिल किये जा सकते हैं। साथ ही मिलकर काम करने वाले स्वतंत्र ऑपरेटर प्रसारक के साथ बेहतर बातचीत कर सकते हैं, संरचना में निवेश साझा कर सकते हैं और कामकाज की क्षमता को बेहतर बना सकते हैं।

तीसरा, पेशेवर प्रबंधन और तकनीकी में निवेश अब अलग पहचान बनाने वाली बातें नहीं रह गयी हैं, ये जरूरी बातें बन गयी हैं।

अंत में, स्थानीय केवल ऑपरेटर इस उद्योग की सबसे बड़ी ताकतों में से एक बने हुए हैं। ग्राहकों के साथ उनके गहरे रिश्ते और आस पड़ोस में उनकी मौजूदगी उन्हें एक ऐसा फायदा देती है जिसे बड़ी

राष्ट्रीय सेवा प्रदायक कंपनियां अक्सर हासिल नहीं कर पाती हैं।

विकास के अगले चरण के लिए ब्लू प्रिंट

भारत का केवल टेलीविजन उद्योग खत्म होने के बजाय संरचनात्मक बदलाव के दौर से गुजर रहा है।

जैसे-जैसे डिजिटल इस्तेमाल बढ़ रहा है केवल ऑपरेटरों के पास खुद को सिर्फ टेलीविजन वितरक के बजाय एकीकृत कनेक्टिविटी प्रदायक के तौर पर फिर से स्थापित करने का मौका है। उनके मौजूदा फाइबर नेटवर्क बड़े पैमाने पर 'लास्ट माइल' तक पहुंच और ग्राहकों के साथ भरोसेमंद रिश्ते आज भी अहम प्रतिस्पर्धी संपत्ति बने हुए हैं।

केरल विजन दिखाया है कि यह बदलाव सिर्फ सिद्धांत तक सीमित नहीं है बल्कि यह वाणिज्यिक फायदेमंद भी है।

लोकल केवल ऑपरेटरों की एक कोऑपरेटिव से एक विविध संचार कंपनी बनने का इसका सफर यह दिखाता है कि बिजनेस मॉडल में इनोवेशन उतनी ही जरूरी हो सकता है जितना कि तकनीकी इनोवेशन। सामूहिक मालिकाना हक और पेशेवर मैनेजमेंट को मिलाकर टेलीविजन से आगे बढ़कर ब्रॉडबैंड और डिजिटल सेवाओं में विस्तार करके और लोकल ऑपरेटरों की मजबूती को बनाये रखकर, केरल विजन ने एक मजबूत संगठन खड़ा किया है जो तेजी से बदलते मीडिया के माहौल में कामयाब हो सकता है।

कम होते मुनाफे और बदलते ग्राहकों के व्यवहार जूझ रही उद्योग के लिए 'केरल विजन' की कहानी सिर्फ एक प्रेरणादायक केस स्टडी नहीं है। यह एक व्यावहारिक ब्लूप्रिंट है कि कैसे भारत का केवल टीवी क्षेत्र डिजिटल दौर के हिसाब से खुद को नये सिरे से तैयार कर सकता है। ■

