

# Ay'a Yolculuk



# 1

Campbell'dan San Francisco'ya kadar uzanan 90 kilometrelik yol, evle iş arasında gidip gelmek için dünya üzerindeki en keyifli yollardan biridir. Yolculuğun çoğu, Santa Cruz Dağları'nın doğusuna dayanan, upuzun ve bomboş bir otoyol olan Junipero Serra Otobanı'nda geçer. Burada yaşayanların 280 dediği yol, Silikon Vadisi'nde, bir start-up zenginini Ferrari'sinin hız limitini zorlarken görmek için en iyi, cep telefonu sinyali yakalamak içinse en kötü yerlerden biridir. Burası, 8 Ocak 2007 tarihinde ise Porsche Carrera'sının içindeki Andy Grignon için, düşünceleriyle başbaşa kalmak için kusursuz bir mekândı.

Otoban, Grignon'un işe gitmek için her zaman kullandığı yol değildi. Grignon, Campbell'in hemen batısındaki Cupertino'da bulunan Apple'in kıdemli mühendislerinden biriydi. Klasik işe gidiş yolu 11 kilometre kadardı ve tam olarak 15 dakika sürüyordu. Ama o gün farklıydı. O gün, patronu Steve Jobs'ın San Francisco'daki Macworld ticaret fuarında tarih yazmasına tanıklık edecekti. Apple hayranları, yıllardır ceplerinde iki cihaz taşımaktan kurtulmak için Jobs'a iPodlarının içine bir cep telefonu eklemesi için yalvarıyorlardı. Jobs, bu dileği gerçekleştirmek üzereydi. Grignon ve birkaç iş arkadaşı, geceyi yakınlardaki bir otelde geçirecek ve bir sonraki gün, sabah saat 10.00'da, bütün dünyayla birlikte, Jobs'ın ilk iPhone'u dünyaya tanıtmasını izleyeceklerdi.

Jobs'ın meşhur ürün tanıtımlarından birine davet edilmek büyük bir onurdu. Böylece oyunun aktörlerinden biri olduğunuz resmen ilan ediliyordu. Yüksek düzeyli yöneticiler de dâhil olmak üzere, yalnızca birkaç düzine Apple çalışanı davet almıştı. Geri kalan koltuklar, Apple'ın yönetim kurulu, Google'dan Eric Schmidt ve AT&T'den Stan Sigman gibi partner kuruluşların CEOları ve dünyanın her yerinden gelen gazeteciler için ayrılmıştı. Grignon, iPhone'ların içindeki bütün alıcılardan sorumlu kıdemli bir mühendis olduğu için davet almıştı. Bu büyük bir işti. Bugün cep telefonlarının sayısız marifeti olabilir ama cafcıflı görüntülerine rağmen onlar temelde çift taraflı birer telsizden ibarettir. Grignon da, iPhone'un bir telefon olmasını sağlayan donanımdan sorumluydu. Eğer telefon, arama yapmayı, Bluetooth kulaklıkları görmeyi ya da Wi-Fi üzerinden internete bağlanmayı başaramazsa, bunun sorumlusu Grignon olacaktı. iPhone'un ilk mühendislerinden biri olarak, hayatının iki buçuk senesini, çoğunlukla haftada yedi gününü, bu projeye adamıştı. Orada bulunmayı ondan daha fazla hak eden çok az insan vardı.

Fakat Grignon arabasını kuzeye doğru sürerken heyecanlı değildi. Daha çok dehşete kapılmış gibiydi. Silikon Vadisi'ndeki ürün sunumlarının çoğu önceden kaydedilmiştir. İnsanlar, neden kötü internet ya da cep telefonu bağlantılarının, iyi gidecek bir sunumu berbat etmesine izin verelim ki, diye düşünür. Jobs ise sunumlarını canlı yapıyordu. Sunumlarının bu derece çarpıcı olmasının nedenlerinden biri de buydu. Fakat Grignon gibi sahne arkasındakiler için, işlerinin pek az kısmı bu kadar stresliydi. Grignon, en son ne zaman Jobs'un bu büyüklükte bir sunumunun ters gittiğini hatırlamıyordu. Steve Jobs'ı efsane hâline getirenlerden biri de, ürün demolarında fark edilebilir hataların hemen hiçbir zaman olmamasıydı. Fakat Grignon aynı zamanda, Jobs'ın en son ne zaman bir sunuma bu kadar hazırlıksız çıktığını da hatırlamakta güçlük çekiyordu.

Grignon, önce Apple binasında, sonra da sunumun yapılacağı San Francisco'daki Moscone Center'daki hazırlık ekibinde yer alıyordu.



Fakat, Jobs'ın doksan dakikalık sunumu baştan sona hatasız tamamladığına pek şahit olmamıştı. Beş gündür prova yapıyordu ama provaların son gününde bile iPhone hâlâ durduk yere aramaları düşüremiyor, internet bağlantısı kesiliyor, donuyor ya da kendi kendine kapanıyordu.

“Başlarda provalarda olmak bayağı havalydı, ne bileyim, sahne arkasına giriş kartı gibi bir şeydi. ‘Hey, Steve’le takılıyorum’ diyordum” diye anlatıyor Grignon. Jobs'ın etrafındaki her şey gibi, bu hazırlıklar da, ABD'nin Afganistan'a roket saldırıları kadar gizli tutuluyordu. Olaya tam anlamıyla dâhil olanlar, evrenin merkezindeymiş gibi hissediyordu. Apple, Perşembe gününden bir sonraki haftanın sonuna kadar Moscone'yi tamamen kapatmıştı. Sahne arkasında, iPhone'ları depolamak ve test etmek için 3 metreye 3 metrelik bir elektronik laboratuvar kuruldu. Onun yanına da, içinde Jobs'ın kanepesi olan bir kulis yapıldı. Ardından, her odanın önüne ve binanın kapılarına 24 saat boyunca nöbet tutan bir düzineden fazla güvenlik görevlisi yerleştirildi. Kimlikleri elektronik olarak kontrol ediliyor ve isimleri, Jobs'ın şahsen onayladığı ana listeye karşılaştırılmadan hiç kimse içeri alınmıyordu. Ziyaretçiler içeri girdikten sonra, aşmaları gereken daha fazla güvenlik noktası vardı. Jobs'ın prova yaptığı oditoryum, küçük bir yönetici grubu haricinde herkese kapalıydı. Jobs, dışarıya bilgi sızması konusunda o kadar takıntılıydı ki, Apple'ın sunum için tuttuğu bütün taşeronların, standlarda duran ve demolardan sorumlu elemanlardan ışık ve ses görevlilerine kadar herkesin, sunumdan önceki geceyi binada geçirmesini istedi. Neyse ki yardımcıları onu, bunu yapmaması için ikna etti.

“Her şey hızla tatsızlaştı.” diye anlatıyor Grignon. “Daha önce kendini tamamen kaybettiğine çok nadir rastlamıştım. Bu sefer nasıl olduğunu gördüm. Fakat genellikle sana gözlerini diker ve çok yüksek, sert bir tonla: ‘Şirketimin içine ediyorsun!’ ya da ‘Başarısız olursak, bu senin yüzünden olacak.’ derdi. Aşırı gergindi. Ve seni canlı canlı yemeyi birtirdiğinde her zaman kendini yerin dibine girmiş gibi hissederdin.”

Grignon bu nutuklar sırasında kendine sürekli olarak iki soru sorduğunu anlatıyor: "Bu sefer bozulan benimki mi?" ve "Bilmem kaçınıcı defa mı bozuluyor yoksa ilk defa mı oluyor?" Çünkü bu önemliydi. İlk defa olmuyorsa, bu onu deli ederdi ama o zamana kadar bunu atlatmanın bir yolunu bulmuş olabilirdi. Ama ilk defa oluyorsa, bu programa tamamen yeni bir risk eklerdi." Provalardaki herkes gibi Grignon da biliyordu ki, bu aksaklıklardan biri gerçek sunum sırasında olursa, Jobs bunun için kendisini suçlamayacak, Grignon gibilerin peşine düşecekti. "Demonun üzerinden belki yüz kez geçmişiz gibi hissediyordum ama her defasında bir şeyler ters gitmişti." diyor Grignon. "Hiç de hoş bir his değildi."

\*\*\*

iPhone'un düzgün çalışmamasının iyi bir nedeni yoktu; henüz tamamlanmaya yakın bile değildi. Jobs'ın gösterdiği bir prototipti. Yalnızca kamuoyunun bunu bilmesini istemiyordu. Fakat, hâlâ iPhone satışa çıkarılmadan önce yapılması gereken tonlarca iş vardı. Üretim bantının kurulması gerekiyordu. Yalnızca yüz kadar iPhone vardı ve her biri farklı bir kalite düzeyindeydi. Bazılarında ekranla plastik kenarlar arasında gözle görülür boşluklar vardı, bazılarının ekranındaysa çizikler vardı. Dolayısıyla, basın toplantılarına ayrılan bir güne ve kongre merkezinde onlar için kurulan teşhir alanına rağmen, Jobs'ın sunumundan sonra kimsenin iPhone'a dokunmasına izin verilmeyecekti. "Endişemiz, en iyi prototiplerin bile detaylı bir incelemeye dayanamayacağıydı." diyor Grignon. Uzaktan iyi görünüyorlardı ve Jobs'ın sunumu için uygunlardı ama birini elinize alsaydınız, "Güler ve 'Vay canına, bunun daha yapılacak bayağı işi var gibi duruyor' derdiniz."

Telefonun yazılımı, dış görünüşünden de beterdi. Önceki dört ayın büyük bölümünü, iPhone'un işlemcisiyle hücresel alıcının neden hatasız bir şekilde iletişime giremediğini çözmeye çalışarak geçirmişlerdi. Bu, bir arabanın motorunun gaz pedalına ya da lastiklerinin frene tepki vermemesiyle karşılaştırılacak kadar büyük bir sorundu. "Neredeyse iPhone programını bitirme noktasına geliyorduk." diyor



Grignon. "Hiç bu kadar karmaşık bir problem görmemiştik." Normalde bu, telefon üreticileri için hiç dert değildi ama Apple'ın gizlilik takıntısı, işlemcinin üreticisi Samsung'u ve hücresel alıcısının üreticisi Infineon'u birlikte çalışmaktan alıkoymuştu. Ta ki umutsuzluğa düşen Apple, iki şirketin mühendis ekiplerini Cupertino'ya çağırıp sorunu çözmek için yardımlarını isteyene kadar.

Jobs, nadiren kendini böyle köşeye sıkıştırırdı. Hemen her zaman çalışanlarını, imkânsız başarımları için tam olarak nereye kadar zorlayabileceğini bilen usta bir yönetici olarak tanınıyordu. Fakat daima, işler zamanında bitmezse başvurabileceği bir B planı da vardır. Apple'ın işletim sistemi Leopard'ın tanıtımını altı ay önce yapmayı planlıyordu. Ama bu ancak son lansman tarihi kaydırıldıktan sonra oldu.

Fakat Jobs'ın iPhone'u tanıtmaktan başka seçeneği yoktu. 1997 yılında CEO olarak Apple'a döndüğünden beri her yıl Macworld'ün açılış konuşmasını o yapmıştı ve seyirci önünde yılda yalnızca bir ya da iki sunum yaptığı için, Apple hayranları onlardan büyük şeyler beklemeye şartlandırılmıştı. iTunes'u, havalı bir masa lambası gibi görünen iMac'i, Safari web tarayıcısını, Mac mini'yi ve iPod shuffle'ı burada tanıtmıştı.

Bu sefer, hayal kırıklığına uğratmaktan korktuğu tek şirket kendisinininki de değildi. AT&T de Jobs'ın iPhone'u Macworld'de tanıtmasını bekliyordu. ABD'de iPhone'un tek operatörü olmaları karşılığında, AT&T, Jobs'a iPhone'un tasarımı, üretimi ve pazarlaması üzerinde tam bir kontrol vermişti. Daha önce hiç böyle bir şey yapılmamıştı. Jobs, lansmanı zamanında yapamazsa, AT&T anlaşmayı bozabilirdi. Arama yapmayı beceremeyen, iPhone adlı bir cihazın satışlarının pek de yüksek olmaması sürpriz olmazdı. Jobs, günler önce Las Vegas'a uçup AT&T'nin üst düzey mobil yöneticilerine iPhone'un sınırlı bir demo-sunu yapmıştı. Ama Macworld'de bütün şovu görmeyi bekliyorlardı.

Son olarak, iPhone aslında Apple'ın üzerinde çalıştığı tek yeni havalı üründü. iPhone, Apple'daki herkesi o kadar meşgul etmişti ki,

bu sefer bir B planı yoktu. “Seçenekler ya Apple TV ya iPhone’du.” diyor Grignon. “Ve eğer Macworld’e yalnızca Apple TV ile -ki o zaman daha yalnızca deneme aşamasındaydı- çıksaydık, bütün dünya ‘Bu neydi şimdi?’ derdi.”

\*\*\*

iPhone’un problemleri gayet belirgindi. Bir şarkının ya da videonun bir bölümünü oynatabiliyor ama çökmeden sonuna geleliyordu. Önce bir e-posta gönderip, sonra internete girerseniz sorun yoktu. Ama tam tersi sırayla yaparsanız çalışmıyordu. Saatler süren deneme-yanımlar sonunda, telefonun çalışıyor gibi gösterilmesi için, belli komutların, belirli bir şekilde ve belirli bir sırayla gerçekleştirilmesiyle, iPhone ekibindeki mühendislerin “altın yol” dedikleri bir yöntem geliştirildi.

Ama Jobs altın yoldan gitse bile, iPhone’u geçici olarak işler hâle getirmek için tonla son dakika işi çıkıyordu. Tanıtım gününde, Grignon’un alıcıları çalıştıran yazılımı hâlâ hata veriyordu. Aynı şekilde, iPhone’un hafızasını yöneten yazılımda da arızalar vardı. Ve kimse, Jobs’ın demo cihazlarına eklediği ekstra elektroniklerin bu sorunları daha beter yapıp yapmayacağını bilmiyordu.

Jobs, sahnede kullanacağı iPhonelerin ekran görüntüsünün, arkasındaki büyük ekrana yansıtılmasını istemişti. Bir cihazı büyük ekranda göstermek için pek çok şirketin bulacağı çözüm, projektöre bağlı bir video kamerayla o cihazı çekmek olurdu. Ama bu Jobs için kabul edilemezdi. Seyirciler iPhone’un üzerindeki parmaklarını görür ve bu sunumun estetiğini bozardı. Onun yerine, sahnede kullanılacak iPhonelerin arkasına görüntü kablolarına bağlı ek devre kartları eklemeleri için Apple mühendislerini haftalarca uğraştırdı. Görüntü kabloları daha sonra iPhone’un ekranındaki görüntüyü yansıtan projektörlere bağlandı. Jobs, örneğin iPhone’un takvim uygulamasına dokunduğunda parmakları görünmeyecek ama büyük ekran bu komuta karşılık verecekti. Bunun etkisi büyüleyiciydi. İzleyiciler, iPhone’u kendi ellerinde tutuyor gibi hissetmişlerdi. Ama iPhone’un diğer büyük problemleri



düşünüldüğünde, o an için bu düzeneği sorunsuz bir şekilde çalışır hâle getirmeyi savunmak oldukça zordu. "Her şey hayal edebileceğiniz en çirkin hacklerle birbirine yamanmıştı." diyor Grignon.

iPhone'un Wi-Fi alıcılarının yazılımı o kadar dengesizdi ki, Grignon ve ekibi sonunda demo telefonlara anten kabloları lehimleyerek, projeksiyon düzeneğiyle birlikte sahne dışından çalıştırmak zorunda kaldılar. iPhone, ağa yine kablosuz olarak bağlanacaktı ama sinyaller eskisi kadar uzağa gitmek zorunda kalmayacaktı. Bu hâliyle bile, Grignon ve ekibi, seyircilerden hiçbirinin kendi kullandıkları frekansa giremeyeceğinden emin olmalıydı. "Baz istasyonunun bilgileri gizli olsa bile -dizüstü bilgisayarlar, bağlanmak için Wi-Fi sinyallerini taradığında görünmese de- salonda 5000 bilgisayar dehası olacaktı. O sinyali kırmanın bir yolunu bulurlardı. Bulduğumuz çözüm, AirPort yazılımını, ABD yerine Japonya'dan çalıştırmış gibi kandırmaktı." diyor Grignon. Çünkü Japon Wi-Fi'si, ABD'de yasak olan bazı frekansları kullanır.

Jobs'ın sahneden yapmayı planladığı telefon görüşmelerinin sorunsuz geçmesi içinse yapabilecekleri çok daha az şey vardı. Grignon ve ekibinin tek yapabileceği sinyalin düzgün olmasını sağlayıp, dua etmektir. AT&T taşınabilir bir baz istasyonu getiriyordu, yani düzgün sinyal alacaklarından eminlerdi. Daha sonra Jobs'ın desteğiyle, gerçek sinyal ne olursa olsun, ekranın beş sinyal çubuğunu da dolu göstermesini sağlayacak şekilde telefonu yeniden programladılar. Jobs'ın telefon görüşmesi yapacağı birkaç dakika içinde alıcıların çökme ihtimali düşüktü ama doksan dakikalık sunumun bir noktasında bunun gerçekleşme olasılığı çok daha yüksekti. "Korktuğumuz gibi alıcılar bir noktada çökse ve tekrar açılabilirse bile, izleyicilerin bunu görmesini istemiyorduk. Dolayısıyla kodları, her zaman beş çubuk gösterecek şekilde değiştirdik." diye anlatıyor Grignon.

Bu geçici yamaların hiçbiri iPhone'un en büyük derdini çözmedi: Üstüste birkaç komuta cevap vermesi gerektiğinde, hafızası doluyor ve yeniden başlatılması gerekiyordu. Bu sorunu çözmek için Jobs sahnede yanına birden fazla demo cihazı alacaktı. Birinin hafızası

azaldığında, telefon yeniden başlatılana kadar diğerini kullanacaktı. Ama Jobs'ın kaç tane demo planladığı düşünülünce, Grignon çok fazla aksaklık riski olacağından endişeleniyordu. Bir düzine demodan hiç-birinde bir felaket yaşanmasa bile, Jobs'ın büyük finali sırasında olmaması imkânsızdı. Finalde Jobs, iPhone'un en önemli özelliklerini, aynı anda, aynı telefon üzerinde çalışırken gösterecekti. Biraz müzik açacak, sonra bir telefona cevap verecek, onu beklemeye alıp, başka bir aramayı cevaplayacak, ikinci telefon için bir fotoğraf bulup e-postayla gönderecek, ilk telefon için internetten bir arama yapacak ve sonra müziğine geri dönecekti. "Ben de ekibim de bütün bunlarla ilgili çok gergindik. O telefonların yalnızca 120 megabayt hafızası vardı ve henüz tamamlanmadıkları için bu uygulamaların hepsi hâlâ çok büyük ve ağırdı." diyor Grignon.

Kariyerinin en önemli anlarından birinin fiyaskoyla sonuçlanma ihtimali Grignon'un karnına ağırlar girmesine neden oluyordu. Kırk yaşındaki Grignon, oturup iki kadeh atmak isteyebileceğiniz türden bir adama benziyor, ki öyle de. 2010 yılında Campbell'dan Half Moon Bay'e taşındığında, Ritz-Carlton Oteli'nin somelyesiyle arkadaş olması uzun sürmemiş. Ofisinde bir şarap dolabı bile var. Ama bu sosyal görünüşün arkasında, keskin bir zekâ ve aşırı rekabetçi bir damar da var. Bir keresinde, iPhone'un taşeronlarından birinin ekipmanlarındaki bir dizi hatanın nedenini çözmeye çalışırken, konferans salonunun klima ayarlarını, taşeronları donduracak kadar düşük bir dereceye getirmiş. Bu da onları hızlandırmayınca, daha agresif bir tutum almış: Onları kendisine ayak diremekle suçlayıp, dizüstü bilgisayarını duvara fırlatmış.

2007 yılına kadar, 15 yıllık kariyerinin tamamını Apple'da ve ilgili şirketlerde geçirmişti. 1993'te Iowa Üniversitesi'ndeyken, arkadaşı Jeremy Wyld'le birlikte -şu anda Grignon'la birlikte Quake Labs'in kurucusu- Newton MessagePad'i yeniden programlayarak kablosuz olarak internete bağlanmasını sağlamışlardı. Bu, o dönemde büyük sükses yapmış ve her ikisinin de mezun olur olmaz Apple'da işe girmesine





yardımcı olmuştu. Wyld, Newton takımına girmiş, Grignon ise Apple'ın meşhur AR-GE laboratuvarında Advanced Technology Group video konferans teknolojileri üzerine çalışmaya başlamıştı. Newton, sonunda başarısız olsa da, bugün pek çok kişi tarafından ilk ana akım cep bilgisayar olarak kabul ediliyor. 2000 yılında, Grignon, Apple'dan çıkan ve cep telefonlarıyla diğer küçük cihazların işletim sistemleri üzerine çalışan Pixo'ya geçiş yapmıştı. Pixo'nun yazılımı 2002 yılında ilk iPodlarda kullanıldığında, Grignon da kendini yeniden Apple'da çalışırken bulmuştu.

Pixo'daki işi sayesinde, video konferans teknolojileri haricinde iki alanda daha uzmanlık kazanmıştı: bugün wireless dediğimiz bilgisayar radyo vericileri ve cep telefonları gibi elde taşınabilir küçük cihazların içindeki yazılımların çalışma prensipleri. Grignon, Vadi'deki pek çok yazılım mühendisinden tamamen farklı bir dünyada çalışıyordu. Onların çoğu, nadiren kodlarının sabit diskte kapladığı yerle ya da çiplerin kapasitesini zorlamasıyla ilgili endişelenmek zorunda kalır. Masaüstü ve dizüstü bilgisayarların donanımında değişiklik yapmak kolaydır; güçlü ve ucuzdurlar. Hafızaları, sabit diskleri, hatta işlemcileri bile makul meblağlar karşılığında yükseltilebilir. Ayrıca bilgisayarlar ya prizlere ya da dev bataryalara bağlıdır. Grignon'un gibi gömülü yazılımların dünyasında ise donanım sabittir. Fazlaca uzun kodlar çalışmaz. Bunları yaparken bir yandan da, bir dizüstü bilgisayara ancak birkaç dakika yetecek şarjınızın bütün gün dayanmasını sağlamak zorundasınızdır. Fakat, 2004 yılı sonunda Jobs, iPhone'u yaratma kararı aldığı anda, Grignon'un tüm bu becerileri, onu projenin ilk mühendislerinden olmak için kusursuz bir aday hâline getirmişti.

2007 yılına gelindiğinde, duygusal yönden çökmüştü. 20 kilo almıştı ve evliliğinde sorunlar yaşıyordu. Apple daha önce hiç telefon yapmamıştı ve iPhone ekibi, bunun bilgisayar ya da iPod yapmaya benzemediğini hemen anlamıştı. "Her şey son derece dramatikti" diye anlatıyor Grignon. "Apple'ın son büyük olayının bu olduğu herkesin

kafasına kazınmıştı. Bu kadar egolu süper dehayı, daracak bir alana kapatın, üzerine de korkunç bir baskı ekleyin ve olacakları izleyin.”

\*\*\*

iPhone en başından beri Apple’ın “son büyük olayı” değildi. Jobs’ın telefon işine girmesi için ikna edilmesi gerekmişti. Bu, 2001 yılında iPod’u çıkardıklarından beri yakın çevrelerinde bir tartışma konusuydu. Bu adımın kavramsal mantığı açıktı: Tüketici, e-posta göndermek, telefonla konuşmak ve müzik dinlemek için iki ya da üç cihaz taşımak yerine, hepsini bir yerde birleştirmeyi tercih ederdi.

Fakat, Jobs ve yöneticileri ne zaman bu fikri detaylı olarak incelese, bunun bir intihar olduğuna karar veriyorlardı. Telefon çipleri ve bant genişliği, cep telefonu bağlantısı üzerinden internette dolaşmak, müzik ya da video indirmek isteyen biri için çok yavaştı. Bir telefona e-posta özelliği eklemek iyi fikirdi. Ama Apple, bunu yapmak için, iPod gibi bir müzikçalar yapmaya harcadığı çabayı harcayamazdı. Zaten, BlackBerry’nin Research in Motion’ı pazarı hemen ele geçirmişti bile. Apple, 2003 yılında Motorola’yı satın almayı bile düşündü ama yöneticiler böyle bir alımın, o anda şirketin altından kalkamayacağı kadar büyük olduğuna karar verdiler.

En fenası da, Apple’ın ABD’de telefon üretmek ve satmak istemesi durumunda, Amerikan kablosuz iletişim şirketlerinin emrine amade olmak zorunda kalacak olmasıydı. O zamanlar, Motorola gibi telefon üreticileri, ABD’deki yüksek teknolojinin kölesi gibiydi. Tüketiciyi mağazalara çekmek için, operatörlerin pazarlama bütçelerine ve fiyatlarını makul tutmak için de onların sübvansiyonlarına muhtaçlardı. Bu durum, telefonların nasıl yapılması gerektiğiyle ilgili işlerine burunlarını sokan operatörlere karşı, üreticilerin elini çok zayıflatıyordu. Üreticiler, sürekli olarak bu tahakküm karşısında geri adım atmak zorunda kalıyor ve hep aynı cevapla karşılaşıyorlardı: “Telefonunuzu istediğiniz gibi yapabilirsiniz ama sübvansiyon alamazsınız, pazarlayamazsınız