

→ **ET FLYSELSKAP TRENGER EN PILOT.** Den gamle jagerpiloten Roy Willy Westby var den eneste i Norwegian som skjønte hvordan man skulle skaffe seg en flytillatelse, en såkalt Air Operator's Certificate (AOC). Westby var også den eneste av lederne i Norwegian som hadde sittet på utsiden av et jagerfly i 400 knop i 60 graders stup. Da Westby i 1961 var ute på tokt med en F86, ramlet jageren fra hverandre, vingene brakk på midten, halen forsvant, bare Westby og motoren var på vei nedover. Westby skjøt seg ut fra de sørgelige restene av flyet og kom ikke til seg selv før han bråstoppet på seks meters havdyp. Da var han to og en halv centimeter kortere.

- Jeg så ikke pen ut, hjelmer og alt var revet av, mye sår i ansiktet og blodige hender, sier Westby.

I Norwegian var ingen så høy, mørk og respektert som Roy Willy Westby.

- Inne i brakka ble han kalt John Wayne, for John Wayne bare ordner opp. Og gjør du ikke som han sier, så skyter han deg. Ingen sa imot Westby, sier en Norwegian-kilde.

- Bjørn og Svein drev lobbyvirksomhet. Jeg måtte bygge flyselskapet, sier Westby.

Westby hadde bare tre måneder på å forberede flyvetillatelsen, en prosedyre som normalt tar opp til et halvt år, utstedes av Luftfartstilsynet og deles ut etter en omstendelig og byråkratisk prosess.

Mandag 1. september skulle Norwegian sende opp sitt første fly. Fredagen i forveien var ennå ikke papirene i orden. I verste fall kunne det bety slutten for Norwegian. Roy Westby hadde tilbrakt hele dagen i Luftfartstilsynets korridorer, nå satt han mutters alene i kantinen og så at klokken langsomt tikkete mot katastrofe.

Halv seks kom papirene.

- Jeg ringte ingen, jeg hadde mer enn nok med å gå ut døren og sette meg.

Westby tok tillatelsen, slynget seg ned til Oslo-havnen, satte seg på en betongblokk der alle sprøytenarkomane kastet sprøyten sine. Og pustet ut.

Norwegian var på vei ut av startgropen.

**ET FLYSELSKAP TRENGER INTERNETT.** «Lykkes du ikke, higger vi hodet av deg.»

Det var beskjeden den nyansatte it-sjefen Hans Petter Aanby fikk da han la frem sin strategi.

Før han kom til Norwegian, brukte Aanby dagene på å spre skrekk i SAS korridorer. Den røslige Aanby tilhørte en «bande» i SAS som reiste rundt i det kriserammede flyselskapet og sparket ansatte. Men nå var han så lei av å sette folk på gaten, at han ville ut selv. Aanby fikk tilbud om jobb i Norwegian. Før han begynte, advarte rekrutteringsbyrået mot at Bjørn Kjos kunne være «klin gæren».

I SAS fikk han marsjordre på dagen, spaserte over veien og kom til det han kaller et «merkelig og ustrukturert» firma. Norwegianians kasse var så slunken at ledelsen sprang febrilsk rundt for å overtale ansatte til å kjøpe aksjer i stedet for å ta ut lønn. Norwegian hadde en flåte med gamle fly som var røde på snuten, men de var hverken smartere, mer effektive eller bedre noen andre, mente Aanby.

Aanby ønsket en it-strategi for selskapet, men i visse kretser av selskapet følte han seg uvelkommen. Ifølge Aanby var det sterke krefter blant selskapets eiere som ikke ønsket å investere i it-systemer og ny teknologi.

- Den gang så ikke Bjørn Kjos viktigheten av å drive med it, at det skulle bli helt avgjørende for selskapet. Men Kjos er litt som Olav Thon. Han vil ha ting, men er ikke villig til å betale så mye for det, sier en kilde i Norwegian.

Siden Norwegian-ledelsen ikke var interessert i å

## DET VAR EN STOR DEBATT OM Å HIVE UT SÅ MANGE TUSEN BILLETTER.

BJØRN KJOS



FIKSET FLYTILLATELSE.  
Roy Willy Westby.

høre Aanbys foredrag om teknisk arkitektur, brukte han heller ord som besparelser og kostnadseffektivitet. Ord som skapte begeistring i Norwegian-brakkene.

Hovedproblemet til Norwegian var at billigbilletterne måtte selges gjennom reisebyråene. Aanby klarte å omgå reisebyråene ved å la folk kjøpe billetter på internett, og skrive dem ut på laserskriver. På denne måten hadde han eliminert den tradisjonelle «flybilletten» og hele inntekten strømmet rett inn i Norwegianians magre kasse. To år senere introduserte Aanby «Lavpriskalenderen». Timingen var perfekt. Folk hadde kredittkort, mobiltelefon og epost. Nå kjøpte de flybilletter. På Internett. Aanby ble løftet inn i selskapets hovedledelse og blir av mange karakterisert som «hjernen» i Norwegian.

- Bjørn Kjos har gjort meg mange friheter, jeg er ikke den han har banket løs på. Men det er også fordi jeg er innenfor et område som han ikke har kunnskap om, sier Aanby.

**ET FLYSELSKAP TRENGER VERDIER.** Da Ola Krohn-Fagervoll begynte i Norwegian, betraktet han seg som sheriffen som var kommet til byen for å lage lover og regler. Men i byen fantes det allerede en cowboy, en villmann som ravede rundt i saloonen og skjøt vilt rundt seg. Bjørn Kjos var cowboyen.

Som viseadministrerende direktør, var det Krohn-Fagervolls oppgave å formulere og følge opp selskapets verdier; «Enkelt, direkte og relevant». For at disse verdiene skulle være noe mer enn samling bokstaver, gjennomførte han en lederevaluering, en «360°», hvor både overordnede, sideordnede og underordnede ble bedt om å vurdere lederens adferd. Bjørn Kjos fikk hard medfart. Undersøkelsen viste at Kjos skapte mye uro og usikkerhet.

- Hvis han fikk en idé, så gikk han bare inn til en person under lederen og sa: Nå gjør vi bare sånn og sånn. Det førte til mange kortslutninger. Det skaper energitap - folk ble stresset av det. Han jobbet rundt i organisasjonen som gründer, noe som er mye av suksessformelen for å få ting til å skje. Klart det er ingen ledere som liker å bli forbigått, han bruker organisasjonen som han vil - uten å gå gjennom de formelle kanalene, sier Ola Krohn-Fagervoll om oppstartstiden.

- Dette er jo ikke et demokrati, det er business, sier Hans Petter Aanby.

- Mesteparten av avgjørelsene er tatt i korridorane eller på telefonen. Han jobber med en sak i lang tid, så snakker han med folk hver for seg. Hvis folk som ikke har vært med i prosessen stiller feil spørsmål, blir han skikkelig irritert. Er du dum, liksom? Dette har jo han - og et par andre - blitt ferdig med. Da kan han virke farlig og går i skrankeadvokatmodus. Han følger ikke organisasjonskartet og hater ord som prosesser og organisering, sier Aanby.

- Det kan sikkert være korrekt at jeg har vært mer opptatt av å få ting til å skje enn å følge organisasjonskartet i enhver sammenheng, i alle fall i en oppstartfase av selskapet. Jeg vil vel ikke si at det er slik i dag, sier Bjørn Kjos.

**TRENGS DET EN TROMMESLAGER?** Carl Størmer viste knapt nok forskjellen på en Fokker 50 og en Boeing 737. Gjennom 15 år hadde jazztrommeslageren, med en master i business fra Columbia University, bodd i USA, han hadde grunnlagt et internettreisebyrå, vært konsulent for IBM Global Services, databasedesigner og trommeslager i jazzgruppen «The Real Thing».

Da Størmer satte seg på flyet fra New York for å starte en ny karriere i Norwegian, hadde han ryggen full av kløremerker fra amerikanske investorer og forretningspartnere og følte seg ganske hardhudet. På Fornebu var det få som visste hvem han var, eller hva han egentlig gjorde der. Men Størmer lot seg fort merke. Noe det første han gjorde var å sparke selskapets informasjonrådgiver og reklamebyrå. Så forklarte han at han var lite interessert i tradisjonell merkevarebygging og at reklame som ikke kunne måles, var gammeldags.

Folk er ikke opptatt av merkevare hvis de skal fly Oslo-Trondheim, de er opptatt av pris. De er til og med villig til å ofre deler av kneskalene sine for å spare et par kroner, mente han.

Samtidig feiret Norwegian ettårsdag. Det skulle markeres med helsidesannonser hvor Bjørn Kjos takket folk og delte ut gratis boller på Gardermoen. Folk er mer hygge på gratis flybilletter enn boller, mente Størmer.

Han foreslo at selskapet i all stillhet skulle legge ut 200.000 billetter. Norwegian tapte penger, det eneste de hadde nok av var tomme flyseter. Størmer ville premiere de kundene som besøkte hjemmesiden, måle «word of mouth-effekten». Stunnet ble en suksess.

- Det er et våpen du har når motparten har fulle seter, det er det jeg kaller «Go ugly early» du dumper noe til null, det er et ekstremt vanskelig scenario å kontre. Det eksploderte, vi fikk redaksjonell omtale som var ti ganger så mye verdt som annonser, sier Størmer.

- Det var en stor debatt om å hive ut så mange tusen billetter. Det er et faktum at du må betale passasjeravgift på dem, det er langt fra gratis. Vi lærte egentlig at det skulle du ikke gjøre. Du bør ta betalt for passasjeravgiften din, ellers går du på en millionsmell, sier Bjørn Kjos om stunnet.

Størmer hadde en modell fra det amerikanske forsvarret, «The OODA loop», utviklet av en amerikansk stridsflypilot under Koreakrigen. I kamp må jagerpiloten foran- →



FOTO: FOTODIREKTØREN ØRLAND/REIJSØSN

**UTSKUTT.** Den gamle jagerpiloten Roy Westby overlevde da flyet hans eksploderte på 60-tallet. I 2002 fikk han Norwegian på vingene.

**HJERNEN.** It-sjef Hans Petter Aanby (til høyre) fikk beskjed om at han ville miste hodet hvis han ikke lyktes i Norwegian. Senere ble han omtalt som «hjernen» i selskapet. Til sommeren slutter han i Norwegian.



FOTO: ØVIND ELYSGRØG

**SHERIFFEN OG ØKONOMEN.** Da Ola Krohn-Fagervoll (til venstre) begynte som viseadministrerende direktør, betraktet han seg som sheriffen som var kommet til byen for å lage lover og regler. Men det var finansdirektør Frode Foss (til høyre) som fikk orden på i økonomien i Norwegian.



FOTO: BIL VOR HANNO BAK



FOTO: AMISHA A. NEHAU

**ILDDÅP.** 1. september 2002 tok Norwegians første 737-fly av til Trondheim. Thor Heyerdal var med som halehelt.



FOTO: THOR RICHARDSEN/NTS SCANPIX

**BALLER PÅ BØRSEN.** Etter børsnotering i 2003 feiret styret og nærmeste Norwegian-krets med middag på Oslos vestkant. Styreleder Brynjar Forbergshog (helt til venstre på bildet) skrøt uhemmet av hvor uredd og rå Bjørn Kjos var: «Bjørn, du har jo elefantballer!»



FOTO: SIGIBERN SANDMARK

**SJOKKPLAKAT.** «Det går da virkelig ikke an!», sa SAS-sjef Jørgen Lindegaard da han oppdaget geriljagrupper Carl Størmers siste stunt. Inne i inngangen til SAS-loungen på Gardermoen hang en Norwegian-reklame. Lindegaard fikk plakaten fjernet.

⇒ dre hastighet og retning raskere enn motstanderen, et prinsipp som også kan være avgjørende i business: Observer, Orient, Decide, Act.

- Vi hadde en utrolig evne til dynamisk å endre priser på en times varsel, sier Størmer.

Senere kjøpte Størmer reklameplassen i inngangspartiet til SAS-loungen på Gardermoen og monterte en Norwegian-kampanje som blåste opp lave priser. Konserndirektør Jørgen Lindegaard ble rasende.

- Først fikk vi en helse på at vi hadde kjøpt de plassene, så kom Lindegaard, så fikk vi en helse på at han hadde fjernet dem. Dobbel helseid, sier Størmer.

**ET FLYSELSKAP TRENGER EN PARTYFIKSER.** De sto fulle og halvnakne ved Krøderens strand og hylte mot månen. Ledersamlingene ved Krøderen var viseadministrerende direktør Ola Krohn-Fagervolls idé. Han skulle lage et stjerne-team. For å få til det, hadde han leid noen tømmerhytter ved Krøderen, krepseteiner og inngått en fastpris på alkohol.

«Dette er vår skjebnetime. Det er kanskje den eneste gangen vi er med på så store ting», sa Krohn-Fagervoll ved leirbålet.

Markedsdirektør Carl Størmer lot seg ikke imponere, fra USA var han vant til ledersamlinger på siviliserte hoteller og treretters middager.

- Det var litt sånn hyleterapi. Nå skulle vi få tømt oss, nullstilt oss og komme videre. Vi skreik, sto og brølte det vi klarte. Folk hadde mye energi som måtte ut, sier Krohn-Fagervoll.

Fiendskapet med SAS var viktig for å få opp energien i Norwegian. Da SAS-sjefen Jørgen Lindegaard høsten 2002 uttalte «Norwegian? Hvem er det?», ble det tolket som hån eller dårskap. På korttavlen i operasjonssenteret til Norwegian hang vitser om «ASS». Den norske SAS-sjefen, Petter Jansen, gikk under kallenavnet «Post-Petter».

- Det var en måte å bearbeide fienden på. Alt de gjorde for å ta livet av Norwegian, styrket oss internt. Vi brukte mye tid på å fortelle at SAS var «bad», sier Ola Krohn-Fagervoll.

Men under stjernene på Krøderen, var det ikke SAS som plaget Bjørn Kjos mest. Det var stemningen blant hans egne. På den første ledersamlingen i Svolvær hadde det gått hardt for seg.

- Der var det folk som absolutt ikke ville at vi skulle vokse. Absolutt ikke, sier Kjos.

Nå blusset diskusjonen opp igjen. Hvem var med ham? Hvem var ikke?

- Det var «tension», sier Kjos.

Han så at flere i organisasjonen hverken kunne eller ønsket å lage Norges største flyselskap. Kjos visste at han ikke hadde riktige folk med seg.

- Da er det viktig å ta grep. Du ødelegger både dem og organisasjonen om du ikke gjør det som er riktig da. Men da jeg virkelig så at det ikke gikk, var på det neste ledermøtet i Budapest.

**ET FLYSELSKAP TRENGER EN FIENDE.** I 2004 manøvrerte Bjørn Kjos selskapet inn i sin verste krise. Hvis ikke priskrigen mot SAS avtok, ville Norwegian gå konkurs, uttalte Kjos.

- Det var jo et helt håpløst utsagn, sier Ola Krohn-Fagervoll. Norwegian-aksjen stupte, kundene turte ikke å kjøpe billetter til et selskap som selv ikke ledere trodde overlevde sommeren. Bjørn Kjos satte seg på flyet til Budapest for en ny, opphetet ledersamling. Viseadministrerende Ola Krohn-Fagervoll fikk oppgaven å berolige det norske folk. Da han skulle duellere mot den norske SAS-sjefen Johnny Skoglund på Holmgang

## NORWEGIAN FASCINERTE OG BLE VELDIG PERSONIFISERT GJENNOM EN NORSK GUTT FRA LANDET. BJØRN KJOS. ASKELADDEN

KILDE I SAS



DOLLARGLIS. Omdømmehetsperter har priset Norwegian-sjefens smil, latter og harisma til rundt 150 millioner kroner.



GERILJAKRIGEREN. Businessmannen og trommeslageren Carl Størmer.

på TV 2, fikk Krohn-Fagervoll nerver og ringte pr-byrået JKL. Sammen drillet de inn tre hovedbudskap.

- Men det vi snakket mest om var hvordan jeg skulle oppføre meg mot SAS-representanten, sier Krohn-Fagervoll.

Han måtte vise at han var Norwegian. Annerledes. Først tenkte han å ta med seg to flagg, et svensk og et norsk, og dytte det blågule bort til konkurrenten: SAS for svenskene og Norwegian for nordmenn.

Men da SAS' nestkommanderende Johnny Skoglund kom, stivpyntet og stram med slips, smilte Ola Krohn-Fagervoll. Selv var han slipsløs. Nå gjelder det bare å være folkelig, tenkte han og tittet inn i studio. Der satt Trygve Hegnar. Bredbent og avslappet.

- Så jeg bare kopierte Hegnar. Tilbakelent fortalte jeg at SAS var dyrest i verden, Norwegian billigere og fortsatte det slik ville SAS gå konkurs.

I SAS-hovedkvarteret var man såret. Konkurransedirektøren krevde overvåkning. Avistegnere byttet om å karikere selskapet som ulv eller ørn. En som satt tett på SAS-ledelsen husker det slik:

- I SAS reagerte man på at vi skulle vingestekkes. Vi ble kalt rovdvret. Det var en liturgi som såret folk som jobbet med lang norsk historie. At en halv befolkning gikk til angrep på oss så vi som urettmessig. Men Norwegian fascinerte og ble veldig personifisert gjennom en norsk gutt fra landet. Bjørn Kjos. Askeladden.

I Budapest ryddet Kjos opp i egne rekker. Det var ikke lenger plass til en visjonær jazztrommeslager eller en tidligere Fokker 50-direktør. Den uglesette frilansdesigneren var ute forlenget, og snart skulle partyfikseren også forsvinne. Bjørn Kjos valgte et tett lederteam: it-strategen Hans Petter Aanby, økonomidirektør Frode Foss og kommersiell direktør Daniel Skjeldam. De ble nå Kjos' viktigste medarbeidere. De er fortsatt i selskapet.

- En del av menneskene vi satt på, hadde ikke den bransjespesifikke erfaringen vi trengte. Jeg gjorde ledergruppen mye mindre og ga den et større ansvar. Det var rett og slett overfløydige posisjoner. Det var ikke behov for dem, sier Bjørn Kjos.

Mange i Norwegian var livredde for at også Bjørn Kjos skulle slutte. I mediene var Kjos og selskapet ett.

- Vi kjørte ham frem så mye vi kunne, sier Norwegian-tidligere markedsdirektør Åsta Braathen.

- Da vi feiret jubileer, ba vi Bjørn om å møte opp på Gardermoen klokken seks om morgenen. Så gikk han rundt i den litt trange, røde T-skjorten og smilte. Folk elsket det. Av og til har jeg stilt meg spørsmålet; Hva er det som gjør at vi tenker på Bjørn Kjos som en helt vanlig fyr? Han er jo en steinrik advokat.

**ET FLYSELSKAP TRENGER EN STATSHÅND.** Konkurransedirektør Knut Eggum Johansen satt på kontoret og finleste SAS-dokumenter, mens nordmenn fløy opp og ned langs Norges-kysten - billigere enn noensinne. Kjos hadde plumpet ut med konkurstrusel. SAS presset prisene langt under lønnsomhet.

- Det var et spørsmål om SAS, som var den dominerende aktøren, drev med ulovlig underprising. Rovprising var det noen som snakket om, sier Eggum Johansen.

Tidligere hadde han og statsråd Victor Norman hjulpet frem lavprisselskapet. Bonusavtaler på innenriksreiser var borte, passasjeravgiftene fjernet og Norwegian hadde fått en storkundeavtale med staten. Nå fant Eggum Johansen sprengstoff i papirene foran seg.

- Som følge av en bevissikring hos SAS for sommeren 2004, kom vi også over annet materiale, sier han.

- Jeg ble sjokka, sier Bjørn Kjos.

På kontoret til konkurransedirektøren fikk han →



FOTO: CUNNAR BLÖNDAL

**FLYJIPPO.** Onsdag denne uken stormet norske journalister drømmeflyet til Bjørn Kjos, Boeings nye «Dreamliner». Kjos har sikret seg sehs av dem og jobber med å få flere. Totalt har Norwegian en bestilling på nærmere 280 forskjellige fly inne, med opsjon på 150 til.

→ se interne Norwegian-dokumenter - funnet i SAS' materiale.

- Det var først da den dirty konkurransen tok slutt. Eggum Johansen var utrolig viktig for oss. Han oppdaget at vi ble spionert på, sier Bjørn Kjos.

SAS ble senere dømt for industrispionasje.

I meglerhuset First Securites så analytiker Hans-Erik Jacobsen overraskende at SAS nå økte billettprisene igjen. Han ga den aller første kjøpsbefalingen på Norwegian.

- Etter at vi startet undersøkelsene, så endrer SAS prisstrategi. Det kan være at det faktisk bidro til at Norwegian ikke gikk konkurs den sommeren, sier Knut Eggum Johansen.

**ET FLYSELSKAP TRENGER FOLKETS HJELP.** Før Norwegian i år arrangerte «folkeavstemning» om sine nye halehelter, satt flyselskapets markedsavdeling og bladde seg febrilt gjennom listen over distingverte personer.

- Heltene har alltid vært en diskusjon. Skulle vi ha levende helter? Det er forutsigbart med avdøde personer, de kan ikke plutselig gjøre noe som er riv ruskende galt. Men så er det en helvetes jobb med de heltene. Du skal finne dem, få godkjenning fra familiene, finne ut hvem som har rettighetene til navn og bilde, sier tidligere markedsdirektør, Asta Braathen.

I krokene på Norwegian's hovedkvarter er det mange som har ønsket å fjerne heltene, men hver gang har Bjørn Kjos markert sitt veto med en knyttneve i bordet.

- I og med at «enkelte» er en av Norwegian's verdier mente jeg at dekoren burde vært lik på alle flyene. I tillegg var det et problem med vedlikeholdet av halehelte-ene. Måtte man bytte ut en del på flyets hale, risikerte du plutselig å sitte med halve ansiktet til Edvard Grieg og halve til Erik Bye. Vi ville spart masse arbeid hvis vi heller hadde ett felles symbol. Men da svarer Bjørn Kjos; «Den diskusjonen har vi hatt. Jeg skjønner ikke hvorfor dere kommer trekende med dette», sier Asta Braathen.

- De heltene, det er Bjørns baby.

## DU SKAL VÆRE TRYGG PÅ DEG SELV FOR Å VÆRE UENIG MED KJOS

ERIK BRAATHEN tidligere styreleder i Norwegian



**ET LAVPRISSELSKAP TRENGER EN JOVIAL BONDE.**

Bjørn Kjos vokste opp på et sagbruk, fløy jagerfly og endte opp som gründer - en jovial gründer som på vinteren renner rundt i Nordmarka på ski med et endeløst flir rundt kjeften. Slik er det offisielle bildet av Bjørn Kjos.

Ifølge en av hans nærmeste medarbeidere er det medieskaptet bildet av Bjørn Kjos en bevisst strategi.

- I det offentlige har Bjørn Kjos en amputert bakgrunn. Det er en bevisst omdømmestrategi. Sannheten er at han har en glitrende juridikum, 25 års erfaring som høyesterettsadvokat og er en glitrende analytiker. Men en akademiker og høyesterettsadvokat selger jo ikke til allmennheten. Bjørn er kjempelink mediemessig, ikke det at han nødvendigvis uttrykker seg så krystallklart, men han uttrykker seg forståelig og folkelig. Det selger, sier en av hans nærmeste medarbeidere.

I ti år har Bjørn Kjos glist seg gjennom norske avis-sider. I 2008 anslo omdømmespekteret at Norwegian-sjefens smil, latter og karisma var verdt rundt 150 millioner kroner.

- Han bruker latteren som et middel, men det er også en naturlig del av ham. Du skal være trygg på deg selv for å være uenig med Kjos. Trygg på deg selv for å si ham

imot. Hvis Kjos ikke vil svare på noe til media, så svarer han på noe annet, sier Erik Braathen, tidligere styreleder i Norwegian.

Men Bjørn Kjos har en annen side. Han kan bli forbannet. Da forteller han sine ansatte at «Du trenger ikke være Einstein for å forstå det».

- Den eneste som virkelig tør å motsi Bjørn Kjos er partneren i advokatfirmaet, Bjørn Kise. De kan diskutere så taket letter, sier en tidligere Norwegian-topp.

- Bjørn Kjos kan være litt innendørs sleggekaster av og til. Når han blir sint, blir han litt uartikulert, når jeg er sint blir jeg krystallklar og snakker fortere enn jeg tenker. Det er ikke sikkert jeg har rett, men det høres kanskje slik ut. Da blir Bjørn sint, så stikker han ut og smeller døra, sier Bjørn Kise.

- Men det aldri tar mange sekundene før Bjørn kommer inn igjen og vi fortsetter å diskutere til vi blir enige.

Ifølge luftfartsanalytiker Hans Erik Jacobsen i First Securities er det to hovedårsaker til at Norwegian kom seg på vingene.

- Bjørn Kjos har en ukuelig tro på det han gjør. Han ser seg ikke bakover, ser seg ikke til siden, men rett frem og det er full pinne. Og så han hatt en utrolig evne til å få tak i de riktige folkene.

**ET FLYSELSKAP FIKK HVA DET TRENGTE.** Norwegian har nå 112 destinasjoner, 62 fly, 400 avganger daglig, 16 millioner passasjerer i året, planlegger direkteturer til Kina og har bestilt nærmere 280 nye fly. Norwegian er Europas tredje største lavprisselskap og Skandinavia's nest største selskap. Denne uken loset Bjørn Kjos et titall journalister rundt i det gedigne Boeing-flyet «Dreamliner». Han har bestilt seks av dem.

- Det er et grensesprengende fly, sier Kjos og gliser. Han lover tur-retur-billett til New York for et par tusenlapper neste år.

Om han bare har piloter som vil fly for ham.

eshil.engdal@dn.no  
christel.stabaek@dn.no