

MED FULL GASS RETT OPPOVER

Tekst: Kjell Thompson

For Norwegian-sjef Bjørn Kjos følger inntekter og passasjerer en kurve som for tiden er minst like bratt som en Boeing 737 under oppstigning. Mens andre flyselskaper bruker sparekniven så blodet renner, kan Kjos kommentere selskapets utvikling med tilfreds og rungende latter. Lattersalvene kommer i det hele tatt ganske tett. Det gjør de hyggelige nyhetene også. Men slik har det ikke alltid vært.

Bjørn Kjos kom inn i Norwegian ved en tilfeldighet og ramlet som han selv sier, baklengs inn i sjefsstillingen. Da Braathens datterselskap Busy Bee of Norway gikk overende i 1993 ble forholdet mellom pilotene og selskapet særdeles turbulent. Bjørn Kjos er tidligere jagerflyger, men også advokat, og ble som sådan hentet inn for å hjelpe gamle kamerater.

– Lag deres eget selskap, sa jeg.
– Kanskje det, sa mine gamle pilotvenner, men da må du hjelpe oss. Dermed var vi i gang.

*«Jeg har mange
dårlige egenskaper»*

*«Jeg er helt avhengig
av å ha gode folk
rundt meg»*

- Jeg hadde ingen planer om å drive og eie et flyselskap, men situasjonen gjorde at jeg like godt sa: Søren heller, skal vi få dette til må jeg gjøre det sjøl.





Ingen planer om flyselskap

Bjørn Kjos forhandlet med Braathens S.A.F.E. om flygninger på Vestlandet, ordnet med banker og myndigheter og gjorde alt klart for å etablere et selskap. – Nå kan dere tegne aksjer sa jeg, men – ha, ha – da hadde de fleste gått hjem, ler Norwegian-sjefen.

Gjøre det selv

Det ble til at Kjos selv måtte ringe rundt til folk han kjente for å skrape sammen en aksjekapital på to millioner, og det som manglet tegnet han selv. Det meste manglet. Dermed ble Bjørn Kjos hovedaksjonær i et selskap han slett ikke hadde tenkt å starte. Selskapet ble etablert 22. januar 1993. Oppgaven den gang var å videreføre Busy Bees flygninger på Vestlandet med en flåte på tre Fokker F-50.

– Jeg hadde ingen planer om å drive og eie et flyselskap, men situasjonen

gjorde at jeg like godt sa: Søren heller, skal vi få dette til må jeg gjøre det sjøl. Mye har skjedd siden den gang. I dag – 15 år etter – er Norwegian Air Shuttle et selskap med en omsetning på rundt 4 milliarder kroner, 1.300 ansatte og 147 ruter til 78 destinasjoner. Flåten er på 25 Boeing 737, to Boeing 737-800W og åtte MD80. I 2007 åpnet Norwegian 26 nye ruter og bestilte 42 nye Boeing 737-800 til den nette sum av 18 milliarder kroner. I tillegg skal åtte fly leies inn. Overskuddet i fjor var på 113 millioner kroner. Antall passasjerer har steget fra 1,2 millioner i 2003 til 6,4 millioner i 2007.

Men det går ingen rett linje mellom etableringen i 1993 og dagens Norwegian. Vendepunktet kom for seks år siden.

I 2002 sto Bjørn Kjos med ryggen mot veggen. Selskapet hadde fløyet på

Foto: CHB



kontrakt med Braathens i nesten 10 år, men da SAS overtok Braathens ble Norwegian sagt opp. – Skulle vi legge ned eller satse? Vi innså at det ikke nyttet å konkurrere med noen tynne ruter på Vestlandet. Vi hadde ikke noe kommersielt apparat, vi stilte bare fly og besetning til disposisjon for Braathens. På disse rutene skulle dessuten SAS inn med SAS Commuter. Vi måtte gjøre noe annet. Vi bestemte oss for å ta opp kampen.

Dette er den viktigste beslutningen vi noensinne har tatt i selskapets historie. Vi solgte ut Fokker-flyene, la ned virksomheten på Vestlandet og startet på nytt. Det var da Norwegian, slik vi kjenner selskapet i dag, ble etablert, sier Kjos.

– Og siden har det gått bra. Hva er forklaringen?

«Fly er miljøvennlig».

– Flinke folk. Vi har veldig flinke folk i Norwegian, og vi våget å gjøre de rette tingene. Til å begynne med tapte vi masse penger. Da ville nok de fleste dratt i håndbrekket og sagt at dette går ikke. Vi gjorde ikke det, vi satset på volum. Ga full gass for å få passasjerer. Og fikk det.

– Hva ser du etter når du skal ansette folk?

– At de er sosiale, har godt humør og evnen til å snu seg fort rundt. Det hender vi bommer, men treffprosenten er høy. Til å begynne med rekrutterte vi mange som var blitt ledige i Braathens. Vi kunne velge og vrake blant veldig flinke folk som var sultne på nye og spennende oppgaver. Det var et privilegium.

– Hva med deg selv?

Ny rungende latter. – Jeg har mange dårlige egenskaper, he, he, men kanskje kan jeg av og til greie å motivere folk. Så prøver jeg å si at det er lov å feile. Det verste jeg vet er mennesker som ikke tør ta en avgjørelse i redsel for å gjøre noe galt. Dette gjelder vel og merke på det kommersielle området, om bord skal de følge boka. Da jeg begynte her hadde jeg enormt mye å lære. Jeg hadde jobbet som advokat og kunne ingenting om ledelse og bedriftsutvikling.



– Men som gammel jagerpilot hadde du i det minste greie på fly?

– Jeg visste hva et fly var, men det er stor forskjell på en Starfighter og et passasjerfly. Jeg forstår hva pilotene snakker om når det gjelder flytekniske greier, men jeg vet også hvor lite jeg kan om alt annet i et flyselskap. Jeg er helt avhengig av å ha gode folk rundt meg.

Riktigste beslutning siden 2002

– Norwegian har bestilt 42 nye fly til 18 milliarder kroner og skal i tillegg leie inn åtte. Er du ikke redd for å styrte?

– Disse 50 flyene er den riktigste beslutningen vi har tatt siden 2002. Vi har allerede begynt å få de første. Hadde vi ventet til i dag, ville vi ikke fått flyene før i 2015. Med dagens oljepriser er det mange flytyper du ikke kan fly i

fremtiden. Etter all sannsynlighet vil oljeprisen om fire–fem år ligge rundt 150 dollar fatet. De flyene vi har bestilt er de mest brennstoffvennlige som finnes på markedet. En sammenligning mellom våre nye fly og for eksempel en MD 80 viser at vi vil spare 500 millioner kroner per år på å fly det samme antall passasjerer. Går oljeprisen opp i 150 dollar, nærmer vi oss en besparelse på en milliard kroner, sier Kjos og er hellig overbevist om at selskapet har skaffet seg et viktig konkurransefortrinn.

Kjos understreker et annet poeng: – På Gardermoen betaler vi kiloprisk for å lande. Det koster det samme som for en gammel russisk maskin som slipper ut fire ganger så mye CO₂. Dette er i ferd med å endres. I for eksempel Düsseldorf og Orly betaler flyselskapene for utslipp og støy. Nytt og mer miljøvennlig avgifts-



«Vi satset på volum. Ga full gass for å få passasjerer. Og fikk det».



system vil tvinge seg frem. Det vil gi oss enda en fordel i tillegg til lavere bensinforbruk.

– Men det kan vel også komme miljøkrav som reduserer flytrafikken totalt. Å fly er jo ikke spesielt miljøvennlig?

– Jo, det er det. På en strekning på 100 km slipper et høyhastighetstog av typen TGV ut 51 gram CO₂ mens en Boeing 787 slipper ut 65 gram og en personbil 100 gram. Men om du skal legge en høyhastighetslinje mellom for eksempel Oslo og Bergen, klarer du ikke å legge den i en rett linje tilsvarende en flyrute. Om avstanden blir 30 prosent lenger enn en rett flyrute vil togets utslipp være det samme som for

et moderne fly. Av de totale utslipp av CO₂ i hele verden står luftfarten i dag for to prosent. Når de nye, lettere og mer miljøvennlige flyene kommer på markedet rundt 2015–2020 vil utslippene bli enda lavere. Utslippene kan

bli redusert med mellom 40 og 50 prosent i forhold til i dag.

– Miljøkravene er altså ingen trussel?

– Nei, jeg tror ikke det. Det ville være å starte i feil ende. Heller ikke økt oljepris vil true luftfarten, det vil fortsatt være billig å fly.

– Men det er ganske plundrete å fly, iallfall over korte strekninger. Er ikke tog bedre?

Foto: Olav Heggø/Fotovisjon AS

– Det er åpenbart riktig å bygge ut jernbanen mellom steder med tett befolkning og rundt store byer. Tog er mye enklere enn fly på korte strekninger. Hvorfor sørger ikke myndighetene for at flere tar toget til Gardermoen? Se på alle stappfulle parkeringsplasser. For en familie er det meningsløst dyrt å ta flytoget – de velger bilen. Men se hva de har gjort i Tyskland: Fra Berlin sentrum til Schönefeld flyplass koster det to euro – altså 16 kroner. Tilsvarende gjelder i Düsseldorf, altså en tiendedel av prisen i Norge. Her kan det spares både trafikk og utslipp.

Holder flyet i luften

Norwegian er et lavprisselskap. Selv om de billigste billettene – for eksempel 194 kroner til Kristiansand og 298 kroner til London bare gjelder 20 seter på hver avgang, ligger ordinær pris vesentlig under blodprisene fra monopoltiden. Hovedforklaringen er enkel: Konkurransen og bedre utnyttelse av flypark og besetning. Mens et fly tidligere ble brukt fem timer i døgnet, holder Norwegian maskinen i luften i 12 timer og fordeler alle faste kostnader på langt flere passasjerer. I tillegg er oppholdstiden på flyplassen redusert fra en time til 20–25 minutter, og besetningen rydder selv flyet før landing. Og besetningen er happy, fastslår Kjos. – Forklaringen er en fantastisk teamånd om bord. Alle er avhengig av alle og alle er interessert i et best mulig resultat.

«Vi trenger SAS, så jeg håper SAS vil leve i beste velgående i all fremtid».

– *Hvilke forventninger har du for Rygge?*

– Det blir en god avlastningsflyplass for Gardermoen, særlig for trafikk sørover, men Rygge vil aldri kunne bli noen stor flyplass for innenriksflyginger. Grunnen er enkel; Rygge mangler flytoget.

– *Hvor er Norwegian om 10 år?*

– Det er sannelig ikke godt å vite, men jeg tror fly vil være noe av det mest miljøvennlige fremkomstmiddel. Dessuten må vi stadig lenger ut for å finne arbeidskraft og den beste måten er å hente dem med fly. Arbeidsinnvandringene vil sannsynligvis stå for den største veksten i luftfarten. Det er en av grunnene til at vi har åpnet egen operasjon fra Polen.

- Vi trenger SAS

– *Du har også startet bank og et mobil-selskap. Problemer med magemålet?*

– Nei, disse tjenestene henger i hop. Nesten alle billettene våre selges på nettet og internettbanken er en funksjon av ønsket om å lage et bonusprogram. Teleteknikken utvikler seg slik at du i fremtiden alltid vil være online, også om bord. Alle de nye flyene utstyres med satellittkommunikasjonssystemer. Snart vil mye av denne kommunikasjonen skje fra en



mobiltelefon som også er en data-maskin. Mye av det vi gjør på weben i dag vil vi gjøre på telefonen. Vår kommunikasjon med passasjerene vil skje via SMS. Teknikken er der allerede: Du bestiller billetten per telefon, betaler per telefon og får tilsendt en strekkode. Deretter går du direkte til utgangen og får strekkoden skannet før ombordstigning. Kommunikasjonen vil flytte seg fra web til telefon. Bank og mobiltelefonselskap henger sammen med flyvirksomheten.

– *Hvorfor ikke også kjøpe et oljeselskap?*

Bjørn Kjos ler så han rister – ja hvorfor ikke, vi trenger jo fuel, ha, ha. Nei jeg tror ikke det.

– *Hva vil skje med SAS?*

– Vi trenger SAS, så jeg håper SAS vil leve i beste velgående i all fremtid.

– *Er du ærlig nå?*

– Ja, dønn ærlig, for hvis SAS forsvinner kommer det helt klart en annen konkurrent. Vi vet hva vi har, men ikke hva vi får, ler Bjørn Kjos.