



social and economic research
ymchwil cymdeithasol ac economaidd

Pa mor Beryglus yw'r Bom Cynllunio Olyniaeth Busnes? – cymorth cynllunio olyniaeth i Fusnesau Bach a Chanolig yng Nghymru

Awst 2017

Wavehill Cyf.

- Swyddfa Cymru: 21 Sgwâr Alban, Aberaeron, Ceredigion, SA46 0DB (swyddfa gofrestredig)
- Swyddfa Gorllewin Lloegr: 217 Paintworks, Arnos Vale, Bristol, BS4 3AQ

Manylion cyswllt:

Ffôn: 01545 571711

E-bost: info@wavehill.com

Twitter: @wavehilltweets

Am ragor o wybodaeth:

www.wavehill.com

<https://twitter.com/wavehilltweets>

© Wavehill Cyf. Mae'r adroddiad hwn yn destun hawlfraint. Dylid cydnabod awduron yr adroddiad (Wavehill Cyf.) mewn unrhyw gyfeiriad a wneir at y cynnwys.

Awduron:

Eva Trier
Dr Andrew Engeli
Oliver Allies
Ioan Teifi
Anna Burgess

Dylid cyfeirio unrhyw gwestiynau o ran yr adroddiad hwn yn y lle cyntaf at Oliver Allies
(oliver.allies@wavehill.com)

Dyddiad y ddogfen: 16^{eg} Awst 2017
Fersiwn: Fersiwn Derfynol

Cyswllt cleient:
Brace Griffiths, Uwch Reolwr Entrepreneuriaeth Polisi a Phrosiectau
Brace.Griffiths@gov.wales

Cynnwys

Cynnwys	i
1 Rhagymadrodd.....	6
1.1 Cefndir yr astudiaeth hon	6
1.2 Nodau'r astudiaeth	7
1.3 Methodoleg.....	8
2 Cynllunio olyniaeth busnes yng Nghymru	9
2.1 Y cyd-destun polisi.....	9
2.2 Persbectifau BBaCh ar gynllunio olyniaeth	12
2.3 Yr amgylchedd cyfredol o ran cefnogi cynllunio olyniaeth yng Nghymru	13
2.4 Mynediad at gefnogaeth ar gyfer gwahanol gohortau o BBaCh	28
3 Targedu gwahanol gohortau o BBaCh	35
3.1 Ystyriaethau yng nghyd-destun polisi.....	35
3.2 Cipolwg ar fodel Yr Alban	37
4 Casgliadau ac argymhellion	38
4.1 Casgliadau	38
4.2 Argymhellion	40
Atodiad 1 – Cohortau BBaCh yn nghyd-destun amcanion polisi	42
Atodiad 2 – Rhaglen Olyniaeth Mentrau Yr Alban.....	44

Crynodeb gweithredol

Ym Mawrth 2017, comisiynwyd Wavehill gan Lywodraeth Cymru a Chanolfan Cydweithredol Cymru i gynnal ymchwil a dadansoddiad o'r materion olyniaeth busnes y mae busnesau yng Nghymru yn eu hwynebu, gan ganolbwyntio ar ddwy agwedd:

- Gofynion cymorth y sector Busnesau Bach a Chanolig (BBaCh) yng Nghymru o ran cymorth cyffredinol i fusnes ar destun cynllunio a gweithredu olyniaeth, a'r
- Buddion a'r cyfleoedd ddaw pan fo mwy o ymwybyddiaeth ynghylch, a chefnogaeth tuag at, drawsnewid busnesau yn fusnesau sydd ym mherchnogaeth y gweithwyr fel rhan o ymagwedd tuag olyniaeth sydd wedi'i chynllunio.

Gwelodd Canolfan Cydweithredu Cymru a Llywodraeth Cymru bod costau economaidd a chymdeithasol difrifol ynghlwm wrth fethiant o ran olyniaeth busnes, rhai y gellir eu hosgoi drwy gynllunio a gweithredu strategaeth olyniaeth a ystyriwyd. Mae'n bosib y caiff elfennau o'r economi yng Nghymru eu heffeithio'n arbennig gan hyn oherwydd:

- Ei bod yn dibynnu, i ryw raddau, ar fusnesau micro o lai na 10 o weithwyr, sydd yn aml yn ddibynnol ar y sylfaenydd, ac oherwydd hynny, yn anoddach i'w gwerthu;
- Bod mwy o ddibyniaeth mewn ardaloedd gwledig ar gynnaladwydd cyflogwyr allweddol, a all naill ai gau neu adael yr ardal am resymau olyniaeth.

Nod yr astudiaeth

Y gofyniad ar gyfer yr astudiaeth oedd cynnal ymchwil marchnad a dadansoddiad gan ddefnyddio data cynradd ac eilaidd i archwilio proffiliau demograffig a seicograffig busnesau a'u perchnogion yng Nghymru, eu dyheadau olyniaeth a'r lefelau gwybodaeth ynghylch yr opsiynau sydd ar gael.

Ochr yn ochr â hyn, roedd y briff yn cynnwys gofyniad i fapio'r ystod o becynnau cymorth cyfredol sydd ar gael ar hyn o bryd i gefnogi perchnogion busnes gyda'u proses o gynllunio olyniaeth, a darparu argymhellion am y pecynnau cymorth mwyaf priodol y gellid eu hyrwyddo a'u darparu drwy'r cynnig gwasanaeth ehangach gan Busnes Cymru.

Methodoleg

Roedd y fethodoleg a fabwysiadwyd ar gyfer yr astudiaeth hon yn gyfuniad o ddulliau ymchwil cynradd ac eilaidd fel a ganlyn:

- Adolygiad desg i ystyried y cyd-destun polisi a'r ymchwil cyfredol o ran cynllunio olyniaeth BBaCh i oleuo'r fframwaith ymchwil ar gyfer yr arolwg BBaCh a'r cyfweiliadau dilynol â rhanddeiliaid.
- Cynhaliwyd arolwg o'r BBaCh yng Nghymru er mwyn deall yr anghenion cynllunio olyniaeth busnes a'u profiadau gyda'r seilwaith cefnogi cynllunio olyniaeth cyfredol.

- Cynhaliwyd cyfweiliadau gyda chroestoriad o randdeiliaid sydd yn darparu cymorth cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh yng Nghymru i adnabod bylchau yn y ddarpariaeth cymorth.
- Cafodd yr holl ganlyniadau ymchwil eu triogli i adnabod ble roedd methiannau'n bodoli yn y farchnad mewn perthynas â chynllunio olyniaeth yng Nghymru. Datblygwyd argymhellion ar y sail honno ar gyfer y pecynnau cymorth mwyaf priodol y gellid eu hyrwyddo a'u darparu drwy'r cynnig gwasanaeth ehangach gan Busnes Cymru, gan gynnwys hyrwyddo modelau perchnogaeth gan weithwyr.

Cynllunio olyniaeth busnes yng Nghymru

Rhaid fframio anghenion cynllunio olyniaeth busnes yng nghyd-destun ehangach amcanion polisi economaidd ar gyfer Cymru. Yng Nghymru, mae'r Rhaglen Lywodraethu yn datgan bod Llywodraeth Cymru yn gweithio er 'economi sy'n gryfach a thecach, gwella a diwygio ein gwasanaethau cyhoeddus, ac adeiladu Cymru unedig, gysylltiedig a chynaliadwy'.

Mae'r sector BBaCh yn hanfodol i economi Cymru. Mae ffocws pwysig yn gorffwys ar ddealltwriaeth o sut y gellir annog a chefnogi datblygiad hirdymor BBaCh a pha effaith y bydd gwahanol ddulliau olyniaeth yn debygol o'i gael ar feithrin 'Mittelstand' Cymreig. Mae deall beth yw'r rhagolygon a'r dewisiadau o ran cynllunio olyniaeth mewn BBaCh yng Nghymru a chynllunio ar gyfer goroesiad a thwf BBaCh unwaith i'r perchennog/perchnogion encilio o'r busnes yn rhan bwysig o hyn.

Mae'r gwasanaethau a gyflawnir drwy Busnes Cymru chwarae rôl hanfodol wrth sicrhau bod Llywodraeth Cymru yn cyfrannu at lwyddiant BBaCh yng Nghymru, a gellir disgwyl i'r Rhaglen Sbarduno Entrepreneuriaeth Ranbarthol (REAP) gryfhau ymhellach aliniad y cymorth gydag amcanion polisiâu economaidd.

Nid oedd traean o'r BBaCh a ymatebodd i'r arolwg, a ffurfiai ran o'r astudiaeth hon ac a ganolbwyntiai ar fusnesau rhwng pump a 50 o gyflogaion, wedi cynllunio o gwbl ar gyfer trosglwyddiad perchnogaeth lawn/cau'r busnes. Mae perchnogaeth deuluol yn strwythur perchnogaeth amlwg yn y cohort yma o BBaCh.

Yr amgylchedd cyfredol o ran cymorth cynllunio olyniaeth yng Nghymru

Amlygodd y cyfweiliadau â rhanddeiliaid yn eglur y modd y mae angen i anghenion cynllunio olyniaeth gyfuno a phlethu ynghyd y doreth o bersectifau, dimensiynau a gofynion gwahanol er mwyn bodhau anghenion y gwahanol rhanddeiliaid gan ganfod datrysiad hyfyw i'r dyfodol ar gyfer y busnes a'r perchennog/perchnogion sy'n ymadael.

Roedd rhan helaeth o'r rhai a gyfwelwyd yn cytuno mai ychydig iawn o ddarpariaeth sydd ar gael ar hyn o bryd yn y ddarpariaeth cymorth cynllunio olyniaeth i ddenu ac annog perchnogion busnes i ymglymu gyda'r pwnc mewn modd amserol. Rhaid i gynllunio olyniaeth gael mwy o amlygrwydd mewn dadl gyhoeddus ac ym meddylfryd perchnogion-reolwyr fel cam hanfodol yng nghylch bywyd unrhyw fusnes.

Cyfyngedig fel rheol yw ymwybyddiaeth perchnogion BBaCh o wahanol opsiynau olyniaeth a'u goblygiadau. Heb Fwrdd cadarn, yn aml nid oes ganddynt y wybodaeth a'r sgiliau i adnabod ac asesu ansawdd cyngor mwy penodol a manwl.

Yn aml mae cymorth yn cael ei anelu at fusnesau sydd â throsiant o £1 miliwn o leiaf, neu yn ddibynnol ar y ffynhonnell, trosiant o £2 filiwn neu hyd yn oed £5 miliwn. Felly mae dealltwriaeth gyfyngedig ynghyd â fforddiadwyedd yn golygu bod BBaCh yn aml yn ei chael hi'n anodd ymglymu â'r cymorth sydd ar gael i ystyried yr opsiynau a pharatoi'r busnes ar gyfer trosglwyddo perchnogaeth.

Gall Cyllid Cymru a Chanolfan Cydweithredol Cymru gynnig gwasanaeth ar gyfer busnesau sydd ddim i raddau yn ffitio'r categorïau hyn, ond mae eu cyrhaeddiad i'r gymuned BBaCh wedi ei gyfyngu gan yr adnoddau sydd ar gael a'r sylw cyfyngedig y mae BBaCh yn ei roi i'r mater. Gall Busnes Cymru dynnu sylw perchnogion busnes at y mater i ryw raddau ac mae ystyriaeth gyffredinol o ran perchnogion sydd am adael y busnes ar ryw bwynt yn debyg o fod rhan o gyngor un-wrth-un ehangach ar gynllunio busnes.

Mae dadansoddiad bwlch o ran y sgiliau a'r agweddau sydd eu hangen i lywio busnes yn ei flaen, ac yna mentora, yn elfen hanfodol o gymorth olyniaeth busnes. Dim ond i raddau cyfyngedig y mae'r ddau ar gael.

Mae olyniaeth busnes yn hanfodol ddibynnol ar gael mynediad at gyllid diogel priodol, gan gynnwys cynllunio ar gyfer ymddeoliad. Nid ystyriwyd fod mynediad at gyfalaf, gan gynnwys cyllid i Werthu i Reolwyr Mewnol, yn fater, ond mae bwlch cyllid yn bodoli ble nad yw gwerth BBaCh yn hawdd ei weld i brynwyr neu fuddsoddwyr.

Mae gan lawer o berchnogion BBaCh ddisgwyliadau afrealistig o ran pris eu busnes a dealltwriaeth gyfyngedig o'r goblygiadau treth, cyfreithiol a diwydrwydd dyledus wrth werthu eu busnes. Mae cefnogaeth ar gael, ond mae'n bosib nad yw'n briodol nac yn fforddiadwy i BBaCh llai o faint. Cyfyngedig yw gwybodaeth ymgynghorwyr proffesiynol am y cyfleoedd penodol o ran Gwerthu i Weithwyr Mewnol.

Mynediad at gymorth ar gyfer gwahanol gohortau o BBaCh

Tasg allweddol wrth fynd i'r afael â mater cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh yng Nghymru yw adnabod anghenion a chyfleoedd penodol y gwahanol gohortau BBaCh mewn perthynas â chynllunio olyniaeth.

Mae ffocws ar 'fargeinion' yn y gymuned broffesiynol yn cyfeirio sylw tuag at BBaCh sydd â chynnig strategol cyfredol sydd yn gryf. Yr amcangyfrif yw bod y cohort yma oddeutu 5% o'r BBaCh yng Nghymru. Ar gyfer y mwyafrif mawr o'r BBaCh yng Nghymru, mae mynediad at gymorth yn debygol o gael ei effeithio ymhellach gan y modelau busnes y mae ymgynghorwyr proffesiynol yn eu mabwysiadu. O ganlyniad, nid yw'r rhan fwyaf o'r BBaCh yn blaenoriaethu cynllunio olyniaeth eu hunain, ac nid yw ymdrechion marchnata gwasanaethau proffesiynol wedi eu hanelu atynt ychwaith.

Mae perygl nad yw BBaCh a allai gynnig cyfleoedd penodol i angori perchnogaeth busnes a'r gweithgaredd economaidd a'r gyflogaeth gysylltiol yng Nghymru, o fewn cyrraedd y cymorth yma, ac nad oes sylw teg yn cael ei roi iddynt. Mae'n bosib nad yw twf busnes fel y maen prawf allweddol ar gyfer dyrannu cymorth menter a busnes a noddir gan y sector cyhoeddus, a diddordeb gan sefydliadau ariannol a buddsoddwyr, yn ddigonol wrth adnabod BBaCh sydd yn bwysig yn eu strwythur economaidd lleol.

Gellir disgwyl i ôl-groniad argyfwng ariannol 2008 a strwythur oedran perchnogion BBaCh yng Nghymru greu pwysau ychwanegol i'r cymorth cynllunio olyniaeth fod ar gael yn fwy eang i'r BBaCh hynny sydd ddim, fel mater o arfer, yn mynd ati i ganfod cymorth o'r fath.

Yn gyffredinol, hyd yn oed gan gydnabod bod rhai BBaCh wirioneddol yn rhy fach neu'n rhy arbenigol i warantu cymorth olyniaeth, mae nifer sylweddol o BBaCh yng Nghymru heb eu rhybuddio felly ynglŷn â'r angen i gynllunio ar gyfer olyniaeth a/neu o bosib yn ei chael hi'n anodd cael mynediad at neu fforddio cymorth priodol. Ac eto, o'r persbectif polisi cyhoeddus, mae gan y BBaCh yma gyfraniad sylweddol i'w wneud tuag at gynnal bywiogrwydd cyffredinol economi Cymru. Mae'r syniad o 'adeiladu gwerth' drwy broses fesul cam o gynllunio ac yna mynd ati i drosglwyddo perchnogaeth yn debygol o fod yn hynod berthnasol i lawer o'r busnesau hyn.

Gwelwn ddau brif fethiant yn y farchnad sydd yn atal BBaCh yng Nghymru rhag manteisio i'r eithaf ar gymorth cynllunio olyniaeth:

1. Mae methiant strwythurol yn bodoli yn y farchnad yn yr ystyr nad yw prisiant busnes ar gyfer ei werthu neu gynigiad buddsoddi yn adlewyrchu'n ddigonol, o bosib, werth y busnes hwnnw yn yr economi leol yn nhermau cyflogaeth a bywiogrwydd yr economi leol.
2. Mae methiannau marchnad sy'n ymwneud â gwybodaeth yn bodoli yn yr ystyr nad yw perchnogion yn ddigon ymwybodol o'r gwahanol opsiynau olyniaeth a'u goblygiadau, ac felly nid ydynt yn cychwyn yn ddigon cynnar ar y broses o gynllunio olyniaeth.

Targedu'r gwahanol gohortau o BBaCh

Dylid cadw mewn cof amcanion ehangach polisi datblygu economaidd Llywodraeth Cymru a'r cyswllt ag addewidion Llesiant a Chenedlaethau'r Dyfodol wrth benderfynu pa gohortau o BBaCh y dylid eu targedu gyda chefnogaeth cynllunio olyniaeth ychwanegol.

Gall ffocws ar feithrin y math o ddiwylliant entrepreneuraidd sydd yn defnyddio disgyblaethau rheoli cryf i danategu twf busnes ac i hyrwyddo'r sail sgiliau i fwydo i mewn i'r stoc busnes cyffredinol yng Nghymru helpu i gymodi amcanion polisi economaidd a allai fod yn anghyson.

Rhaid i segmentiad defnyddiol o BBaCh mewn perthynas â'u hanghenion penodol o ran cynllunio olyniaeth fynd tu hwnt i ddadansoddiad sydd wedi ei seilio dim ond ar agweddau megis oed y perchnogion-reolwyr neu faint y cwmni. Tra bydd marcwyr o'r fath o gymorth i adnabod busnesau a allai wynebu materion olyniaeth yn y dyfodol agos, nid yw cyfyngu'r dadansoddiad i'r lefel hwn yn ddefnyddiol yn nhermau manteisio i'r eithaf ar gyfraniad posib ffocws ar gynllunio olyniaeth ar gyfer economi Cymru.

Mae model Yr Alban yn cynnig templed ar gyfer sut mae modd darparu cynllunio olyniaeth drwy ddechrau gyda dealltwriaeth ddofn o sefyllfa benodol y BBaCh unigol a theilwrio'r ymateb ar gyfer yr anghenion penodol.

Casgliadau ac argymhellion

Mae gan gynllunio olyniaeth rôl bwysig i'w chwarae wrth gyflawni yn erbyn amcanion polisi economaidd yng Nghymru. Mae llawer o'r cymorth technegol arbenigol ar gyfer cynllunio olyniaeth yn ôl galw BBaCh ar gael mewn egwyddor.

Mae disgwyliadau afrealistig gan BBaCh o ran gwerth eu busnes a'r tebygrwydd o ganfod prynwr sydd yn fodlon talu 'premiwm strategol' am y busnes mewn gwerthiant masnach yn galw am ganolbwyntio ar godi ymwybyddiaeth ynghylch opsiynau eraill megis Gwerthu i Reolwyr Mewnol neu berchnogaeth gan weithwyr fel dewis amgen.

Rhaid mynd i'r afael â'r bwlch yn y ddarpariaeth sydd yn y farchnad ar gyfer BBaCh llai eu maint, a'r rhai hynny sydd angen cymorth mwy dwys i gryfhau eu safle strategol drwy 'adeiladu gwerth' gan gryfhau'r naratif o amgylch datblygu busnes yn strategol fel rhan hanfodol o dwf a chydnerthedd BBaCh drwy gylch bywyd y busnes.

Rhaid i'r dasg o adnabod BBaCh a fyddai'n gwarantu cymorth cynllunio olyniaeth dan nawdd y sector cyhoeddus fynd y tu hwnt i farcwyr mwy syml megis trosiant neu oed y perchennog/perchnogion, gan roi ystyriaeth i safbwynt strategol y busnes, ei safle yn y farchnad a'i gyfraniad i ffabrig yr economi leol.

Mae gwelededd cryf i Cyllid Cymru a Chanolfan Cydweithredol Cymru yng nghyd-destun cymorth cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh, a thro ar ôl tro roeddent yn cael eu hadnabod fel asiantaethau a fedrai, o bosib, chwarae mwy o rôl o ran cynllunio olyniaeth, tra bo cyfle i Busnes Cymru gryfhau ymhellach y modd mae cysylltiadau un-wrth-un gyda BBaCh yn cael eu defnyddio i gyfathrebu negeseuon o'r fath i'r gymuned BBaCh ehangach.

Argymhelliad 1: Datblygu datganiad polisi eglur ar bwysigrwydd cynllunio olyniaeth BBaCh ar gyfer economi Cymru.

Argymhelliad 2: Cadarnhau a gwella cynnig Busnes Cymru i gefnogi cynllunio olyniaeth BBaCh a sicrhau bod gan holl ymgynghorwyr Busnes Cymru y sgiliau angenrheidiol i gefnogi cynllunio olyniaeth BBaCh yn gyffredinol.

Argymhelliad 3: Llywodraeth Cymru, Cyllid Cymru, Canolfan Cydweithredol Cymru a'r gymuned o ymgynghorwyr proffesiynol i gydweithio i gynnal ymgyrch codi ymwybyddiaeth, gan amrywiaeth yr opsiynau cynllunio olyniaeth sydd ar gael a chreu cynnig integredig.

1 Rhagymadrodd

Crynodeb o'r Adran

- Sbardunwyd yr ymchwil hwn, a gomisiynwyd ar y cyd gan Ganolfan Cydweithredol Cymru a Llywodraeth Cymru, gan dystiolaeth storïol sydd ar gynydd y gallai BBaCh yng Nghymru sy'n wynebu materion cynllunio olyniaeth fod yn niweidiol i economi Cymru gyfan.
- Gwelwyd bod economi Cymru yn hynod agored i fethiant olyniaeth BBaCh, am ei bod yn ddibynnol ar fusnesau micro a bod ardaloedd gwledig yn dibynnu'n fawr ar gyflogwyr allweddol.
- Yn yr astudiaeth cynhaliwyd ymchwil marchnad gan ddefnyddio data cynradd ac eilaidd i archwilio dyheadau a gwybodaeth olyniaeth BBaCh, a mapiwyd y pecynnau cymorth sydd ar gael ar hyn o bryd.
- Roedd ffocws penodol yn yr ymchwil yn gorffwys ar ystyried y potensial i hyrwyddo dulliau ble daw gweithwyr yn berchnogion er lles yr economi yng Nghymru.

1.1 Cefndir yr astudiaeth hon

Ym Mawrth 2017, comisiynwyd Wavehill gan Lywodraeth Cymru a Chanolfan Cydweithredol Cymru i gynnal ymchwil a dadansoddiad o'r materion olyniaeth busnes y mae busnesau yng Nghymru yn eu hwynebu, gan ganolbwyntio ar ddwy agwedd:

- Gofynion cymorth y sector Busnesau Bach a Chanolig (BBaCh) yng Nghymru o ran cymorth cyffredinol i fusnes ar destun cynllunio a gweithredu olyniaeth, a'r
- Buddion a'r cyfleoedd ddaw pan fo mwy o ymwybyddiaeth ynghylch, a chefnogaeth tuag at, drawsnewid busnesau yn fusnesau sydd ym mherchnogaeth y gweithwyr fel rhan o ymagwedd tuag olyniaeth sydd wedi'i chynllunio.

Y sbardun i gomisiynu'r ymchwil oedd y sylweddoliad bod dystiolaeth storïol ar gynydd sydd yn awgrymu bod BBaCh yng Nghymru yn wynebu materion cynllunio olyniaeth a allai, o bosib, fod yn niweidiol i economi Cymru gyfan. Bydd yr ymchwil hwn yn cyfrannu tuag at ddealltwriaeth Llywodraeth Cymru a Chanolfan Cydweithredu Cymru ill dau o faint y broblem, a chynllunio dulliau perthnasol i fynd i'r afael â hyn.

Mae olyniaeth busnes yn digwydd mewn Busnesau Bach a Chanolig (BBaCh) pan fo perchnogion-reolwyr yn penderfynu ymadael â'r cwmni, yn aml am eu bod am ymddeol ar ôl adeiladu busnes, a hynny weithiau tros ddegawdau. Mae llawer o fusnesau llwyddiannus yn methu bob blwyddyn am fod olyniaeth yn cael ei thrafod yn wael. Mae rhai amcangyfrifon yn awgrymu bod traean o holl fusnesau sy'n cau yn fethiannau olyniaeth.

Mae perchennog yn ymadael â'r busnes yn rhan hanfodol o gylch bywyd busnes: o safbwynt y perchennog, dim ond gyda sylw priodol ac amserol y cânt gyfle realistig i wireddu eu buddsoddiad yn y busnes; o safbwynt y gweithwyr, y gallai sylw amserol sicrhau safle strategol y busnes yn y farchnad; ac o safbwynt economi Cymru gyfan, mai dim ond os daw cynllunio olyniaeth yn rhan o'r ddealltwriaeth lawn o gylch bywyd busnes BBaCh y bydd modd cadw'r cyfoeth sy'n cael ei greu, a'r gyflogaeth sy'n cael ei darparu gan BBaCh, a chyflawni cyfraddau uwch o dwf ymysg BBaCh.

Gwelodd Canolfan Cydweithredu Cymru a Llywodraeth Cymru bod costau economaidd a chymdeithasol difrifol ynghlwm wrth fethiant o ran olyniaeth busnes, rhai y gellir eu hosgoi drwy gynllunio a gweithredu strategaeth olyniaeth a ystyriwyd. Mae'n bosib y caiff elfennau o'r economi yng Nghymru eu heffeithio'n arbennig gan hyn oherwydd:

- Ei bod yn dibynnu, i ryw raddau, ar fusnesau micro o lai na 10 o weithwyr, sydd yn aml yn ddibynol ar y sylfaenydd, ac oherwydd hynny, yn anoddach i'w gwerthu;
- Bod mwy o ddibyniaeth mewn ardaloedd gwledig ar gynnaladwyedd cyflogwyr allweddol, a all naill ai gau neu adael yr ardal am resymau olyniaeth.

1.2 Nodau'r astudiaeth

Y gofyniad ar gyfer yr astudiaeth oedd cynnal ymchwil marchnad a dadansoddiad gan ddefnyddio data cynradd ac eilaidd i archwilio proffiliau demograffig a seicograffig busnesau a'u perchnogion yng Nghymru, eu dyheadau olyniaeth a'r lefelau gwybodaeth ynghylch yr opsiynau sydd ar gael.

Ochr yn ochr â hyn, roedd y briff yn cynnwys gofyniad i fapio'r ystod o becynnau cymorth cyfredol sydd ar gael ar hyn o bryd i gefnogi perchnogion busnes gyda'u proses o gynllunio olyniaeth, a darparu argymhellion am y pecynnau cymorth mwyaf priodol y gellid eu hyrwyddo a'u darparu drwy'r cynnig gwasanaeth ehangach gan Busnes Cymru.

Roedd ffocws penodol yn yr ymchwil yn gorffwys ar ystyried y potensial i hyrwyddo dulliau ble daw cyflogeion yn berchnogion er lles yr economi Gymreig. Mae trosglwyddo perchnogaeth i ddwylo cyflogeion yn strategaeth olyniaeth sydd yn addas ar gyfer llawer o berchnogion busnes; fodd bynnag nid yw ymgynghorwyr busnes proffesiynol yn hyrwyddo hyn yn eang, er gwaetha'r cymhelliannau treth a'r dystiolaeth gynyddol sydd yn dangos llwyddiant y dull.

Gan adeiladu ar gyhoeddiad 2012 Canolfan Cydweithredol Cymru, *'Defusing the business Succession Time-bomb'*, roedd y rhan yma o'r astudiaeth yn galw am ddiweddariad o ran amgylchedd polisi, treth a deddfwriaeth ar gyfer perchnogaeth gan weithwyr a fyddai'n caniatáu i dystiolaeth a gasglwyd gael ei dehongli a'i gosod yng nghyd-destun polisi economaidd y DU a pholisi economaidd datganoledig Cymru.

1.3 Methodoleg

Roedd y fethodoleg a fabwysiadwyd ar gyfer yr astudiaeth hon yn gyfuniad o ddulliau ymchwil cynradd ac eilaidd fel a ganlyn:

- Cynhaliwyd adolygiad desg i ystyried cyd-destun polisi ar gyfer cynllunio olyniaeth BBaCh, adnabod ymchwil gyfredol a datblygu fframwaith ymchwil ar gyfer yr arolwg dilynol o BBaCh a'r cyfweiliadau â rhanddeiliaid.
- Cynhaliwyd arolwg o'r BBaCh yng Nghymru i ddeall anghenion cynllunio olyniaeth BBaCh a'u profiadau gyda'r seilwaith cefnogi cynllunio olyniaeth cyfredol.
- Cynhaliwyd cyfweiliadau gyda chroestoriad o randdeiliaid sydd yn darparu cymorth cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh yng Nghymru i adnabod bylchau yn y ddarpariaeth cymorth.
- Cafodd yr holl ganlyniadau ymchwil eu triongli i adnabod ble roedd methiannau'n bodoli yn y farchnad mewn perthynas â chynllunio olyniaeth yng Nghymru. Datblygwyd argymhellion ar y sail honno ar gyfer y pecynnau cymorth mwyaf priodol y gellid eu hyrwyddo a'u darparu drwy'r cynnig gwasanaeth ehangach gan Busnes Cymru, gan gynnwys hyrwyddo modelau perchnogaeth gan weithwyr.

2 Cynllunio olyniaeth busnes yng Nghymru

Crynodeb o'r Adran

- Rhaid fframio anghenion cynllunio olyniaeth busnes yng nghyd-destun ehangach amcanion polisi economaidd ar gyfer Cymru. Yng Nghymru, mae'r Rhaglen Lywodraethu yn datgan bod Llywodraeth Cymru yn gweithio er 'economi sy'n gryfach a thecach, gwella a diwygio ein gwasanaethau cyhoeddus, ac adeiladu Cymru unedig, gysylltiedig a chynaliadwy.'
- Mae'r sector BBaCh yn hanfodol i economi Cymru. Mae ffocws pwysig yn gorffwys ar ddealltwriaeth o sut gellir annog a chefnogi datblygiad hirdymor BBaCh a pha effaeith bydd gwahanol ddulliau olyniaeth yn debygol o'u cael ar feithrin 'Mittelstand' Cymreig. Mae deall y rhagolygon a'r ddewisiadau o ran cynllunio olyniaeth mewn BBaCh yng Nghymru a chynllunio ar gyfer goroesiad a thwf BBaCh unwaith i'r perchennog/perchnogion dynnu allan o'r busnes yn rhan bwysig o hyn.
- Mae'r gwasanaethau a ddarperir drwy Busnes Cymru yn chwarae rôl hanfodol wrth sicrhau bod Llywodraeth Cymru yn cyfrannu ar lwyddiant BBaCh yng Nghymru, a gellir disgwyl i'r Rhaglen Sbarduno Entrepreneuriaeth Ranbarthol (REAP) gryfhau ymhellach aliniad y cymorth gyda nodau polisi economaidd.
- Nid oedd traean o'r BBaCh a ymatebodd i'r arolwg, a ffurfiau ran o'r astudiaeth hon ac a ganolbwyntiai ar fusnesau rhwng pump a 50 o cyflogeion, wedi cynllunio o gwbl ar gyfer trosglwyddiod perchnogaeth lawn/cau'r busnes. Mae perchnogaeth deuluol yn strwythur perchnogaeth amlwg yn y cohort yma o BBaCh.

2.1 Y cyd-destun polisi

2.1.1 Amcanion polisi economaidd

Rhaid fframio cynllunio olyniaeth busnes yng nghyd-destun ehangach amcanion polisi economaidd ar gyfer Cymru. Yn allweddol ymysg yr amcanion hynny yng Nghymru, y DU a'r byd datblygedig ehangach yw cynhyrchiant a thwf economaidd ar yr un llaw, ac ystyriaethau cynaladwyedd ehangach (o gyfiawnder cymdeithasol a chanlyniadau ecwitiol i amddiffyniad amgylcheddol) ar y llaw arall.

Mae Papur Briffio¹ Tŷ'r Cyffredin yn nodi cynlluniau ar gyfer Strategaeth Ddiwydiannol newydd fel cam allweddol ymysg polisiau llywodraeth y DU i gryfhau'r economi'r DU. Mae cyflwyniad y Papur Gwyrdd cysylltiedig yn awgrymu mai nod y strategaeth yw *'cydlynu ystod eang o bolisiau economaidd i gyflawni amcanion penodol, rhai nad sydd o reidrwydd yn rai economaidd yn unig. Er enghraifft, gall strategaeth ddiwydiannol fod â nodau cymdeithasol ac amgylcheddol.'*²

Mae'r ddogfen yn gwahaniaethu rhwng polisiau llorweddol ac adrannol ac yn cyflwyno'r syniad o bolisiau sy'n seiliedig ar genhadaeth.

Mae cefnogaeth fusnes, gan gynnwys ystyriaeth o gynllunio olyniaeth BBaCh, yn perthyn yn amlwg i gategori polisiau llorweddol, ond fe'i hysgogir hefyd gan y genhadaeth i sbarduno twf economaidd mewn modd sydd o fudd i bobl mewn gwahanol rannau o'r wlad ac mewn gwahanol ddiwydiannau, gan ychwanegu at lewyrch yr economi yn gyffredinol.

Yng Nghymru, mae Llywodraeth Cymru, drwy'r Rhaglen Lywodraethu yn gweithio er *'economy sy'n gryfach a thecach, gwella a diwygio gwasanaethau cyhoeddus, ac adeiladu Cymru unedig, gysylltiedig a chynaliadwy'*³. Mae ffocws y polisi economaidd yn cael ei grynhwio'n daclus yng ngwahoddiad 2016 Ysgrifennydd Cabinet dros yr Economi a'r Seilwaith i randdeiliaid gyfrannu eu sylwadau a'u syniadau ar gyfer blaenoriaethau'r economi, gan ateb y cwestiynau canlynol: sut mae modd gwella economi Cymru, i greu ffyniant a chyflawni gwell sicrwydd ariannol ar gyfer busnesau ac unigolion, a sut mae modd datblygu mwy o fentrau cynhenid sy'n arloesi⁴.

Ar hyn o bryd mae Llywodraeth Cymru yn datblygu pedair strategaeth sy'n croes-dorri a chydbblethu dan y pedwar prif bennawd: Cymru *'diogel sy'n ffynnu'*, *'lach ac egniol'*, *'Uchelgeisiol sy'n dysgu'* ac *'Unedig a chysylltiedig'*. Y nod yw cydweithio gydag ystod eang o bartneriaid â buddiant ac ymwreiddio meddylfryd ataliol a dulliau hirdymor wrth lunio polisiau gan ystyried sut gall Llywodraeth Cymru ddefnyddio'r ysgogiadau sydd ar gael i greu'r effaith fwyaf⁵.

Ochr yn ochr â hyn, mae cynnal hyder busnes mewn cyfnod o ansicrwydd mawr (yn dilyn refferendwm Brexit) yn flaenoriaeth allweddol ar gyfer Llywodraeth Cymru. Mae hyn yn cynnwys ymgysylltu a busnes ochr yn ochr ag ymyriadau mwy gweladwy megis lansiad Cronfa Twf a Ffyniant Llywodraeth Cymru⁶.

¹ Llyfrgell Tŷ'r Cyffredin (2017), *Productivity in the UK*, Papur Briffio Rhif 06492

² Llyfrgell Tŷ'r Cyffredin (2017), *Industrial Strategy*, Papur Briffio Rhif 07682, Ionawr 31 2017

³ Llywodraeth Cymru (2016), *Symud Cymru Ymlaen 2016-2021*

⁴ Gweler <http://gov.wales/topics/businessandconomy/welsh-economy/priorities-for-the-economy/?lang=en>

⁵ Cyngor Adnewyddu'r Economi (2016), Trafodaeth ar y Rhaglen Lywodraethu, <http://gov.wales/docs/det/meetings/161020-cfer-item-5-en.pdf>

⁶ Cyngor Adnewyddu'r Economi (2016), Trafodaeth ar y Rhaglen Lywodraethu, <http://gov.wales/docs/det/meetings/161020-cfer-item-5-en.pdf>

Mae'r gwasanaethau a ddarperir drwy Busnes Cymru yn chwarae rôl hanfodol yn erbyn y gefnlen hon wrth sicrhau bod Llywodraeth Cymru yn cyfrannu at lwyddiant busnesau sydd newydd gychwyn a BBaCh yng Nghymru. Gyda ffocws ar fusnesau sy'n tyfu, mae'r gwasanaeth yn cynnig ystod eang o gymorth y gellir ei addasu mewn gwahanol leoliadau ac amgylcheddau ar gyfer busnesau newydd a BBaCh.

Hefyd dan fantell Busnes Cymru, gellir disgwyl i'r gwaith sydd yn cael ei wneud ar hyn o bryd dan faner y Rhaglen Sbarduno Entrepreneuriaeth Ranbarthol (REAP) gryfhau ymhellach aliniad y gefnogaeth gydag amcanion polisi economaidd, fel maent yn cysylltu â'r rhwydwaith cefnogi busnesau yng Nghymru, gan fod yn sail i entrepreneuriaeth, arloesedd a chreu swyddi.

Mae hyn yn eistedd ochr yn ochr â ffocws o'r newydd ar argaeledd cyllid ar gyfer BBaCh, fel sydd i'w weld yn Adolygiad Mynediad at Gyllid 2013 a'r cynlluniau i Cyllid Cymru newid i fod yn Fanc Datblygu Cymru, a fydd yn gyfrifol am ddarparu mwy na £1 biliwn o gymorth buddsoddi i fusnesau yng Nghymru tros y pum mlynedd nesaf. Mae sicrhau bod gan fusnesau micro i ganolig yng Nghymru fynediad llawer gwell at gyllid, gwasanaethau cymorth a chynghor ar reoli yn amcan allweddol ar gyfer y Banc Datblygu newydd.

2.1.2 Ffocws ar BBaCh

Mae'r sector BBaCh yn hanfodol i'r economi yng Nghymru. Mae BBaCh, sydd yn 99% o fusnesau, yn gyfrifol am 62% o'r gyflogaeth sector preifat yng Nghymru⁷. Mae pwysigrwydd hanfodol BBaCh yng Nghymru wedi ei adlewyrchu yn ymrwymiad parhaus Llywodraeth Cymru (LIC) i ddarparu cefnogaeth a chyllid i BBaCh. Cyhoeddwyd bod LIC a Cyllid Cymru i ddosbarthu tros £50 miliwn yn 2016 i helpu BBaCh i ehangu (gan gynnwys cronfa i gefnogi gwerthu i reolwyr mewnol mewn BBaCh sydd â photensial twf mawr).

Mewn adroddiad diweddar gan Ffederasiwn Busnesau Bach (FSB) adnabuwyd blaenoriaethau o ran gwell darpariaeth ar gyfer BBaCh, gan gynnwys gwell mynediad at gyllid, ond hefyd nodwyd yr angen i gefnogi hyfforddi a sgiliau busnes. Yn bwysig hefyd, mae'r adroddiad yn galw am fesurau i 'ganiatáu i BBaCh Cymreig dyfu yn gyflogwyr o faint heb i berchnogaeth (ac felly rheolaeth) gael ei golli i berchennog y tu allan i Gymru'⁸.

Ac eto, roedd adroddiad dilynol⁹ gan Ffederasiwn Busnesau Bach a oedd yn ystyried y diffyg 'Mittelstand' yng Nghymru, yn nodi bod perchnogion-reolwyr sydd yn ymadael â'r busnes yn gynnwys a'r 'corddi perchnogaeth' dilynol yn fater allweddol. Mae'r adroddiad yn argymhell trawsnewid polisiâu ar draws y DU i gefnogi benthyca a buddsoddiadau ecwiti mewn BBaCh a chymhellion treth i fuddsoddwyr ac entrepreneuriaid.

⁷ Llywodraeth Cymru (2016), Dadansoddiad o faint y busnesau yng Nghymru datganiad ystadegol cyntaf, Tachwedd 2016

⁸ FSB (2015), *Changing the Conversation: Opportunities and Practicalities involved in establishing a Wales Small Business Administration (WSBA)*, Canolfan Fenter. Ysgol Reoli Caerdydd

⁹ Brill L, Cowie L, Folkman P, Froud J, Johal S, Leaver A, Moran M & Williams K (2015), *What Wales Could Be, CRESC Report for FSB Wales*

Mae cyfranogwyr cyhoeddiad y TUC sydd yn trafod Polisi Diwydiannol yng Nghymru yn lleisio barn debyg, gan awgrymu bod ‘BBaCh yn creu cyflogaeth pasio’r parcel pan fo teulu yn gwerthu gyda’r cwmni yn cael ei basio rhwng corfforaethau, fel Rachel’s Dairy a fu’n llwyddiannus yn nwylo perchnogion Americanaidd a Ffrengig’¹⁰. Mae cyfranogwr arall yn gofidio ynghylch ‘lefel isel o ymrwymiad polisi i gefnogi a datblygu rôl cyflogwyr cynhenid, yn enwedig mewn gweithgynhyrchu a’r sector BBaCh eang ei sail. Gall datblygu’r gadwyn gyflenwi leol a meithrin twf BBaCh, uno a chyfnerthu cwmnïau fod yn botensial cyflogaeth sylweddol.’

Ffocws bwysig felly yw deall sut mae modd annog a chefnogi datblygiad hirdymor BBaCh yng Nghymru a pha effeithiau mae gwahanol ddulliau olyniaeth yn debygol o’u cael ar feithrin ‘Mittelstand’ Cymreig.

2.2 Persbectifau BBaCh ar gynllunio olyniaeth

Yn amlwg mae yna achos cryf i sicrhau bod yr offer polisi cywir ar gael i sicrhau cynladwyedd hirdymor BBaCh a diogelu’r gyflogaeth y maent yn ei greu. I gyflawni hyn, rhaid deall penderfynyddion cynladwyedd BBaCh er mwyn sicrhau bod y math o gymorth yn ei le a all helpu i fanteisio i’r eithaf ar eu potensial i gyfrannu at ffyniant yng Nghymru. Mae cynllunio ar gyfer goroesiad a thwf BBaCh unwaith i’r perchennog/perchnogion ymadael â’r busnes yn rhan bwysig o hyn.

Canfu’r Arolwg Hydredol o Fusnesau Bach (AHFB) 2015¹¹ bod un mewn pump (21%) o BBaCh yng Nghymru yn bwriadu cau neu basio’r cwmni ymlaen (olyniaeth) yn y pum mlynedd nesaf a chanfu adroddiad 2012 Canolfan Cydweithredol Cymru¹² bod perchnogion busnesau bach yng Nghymru yn tueddu i gadw gafael ar eu cwmnïau yn hirach na’r cyfartaledd yn y DU. Yn amlwg, mae’n bwysig felly deall y rhagolygon a’r dewisiadau o ran cynllunio olyniaeth mewn busnesau BBaCh yng Nghymru.

Mae’r darlun yn cael ei gadarnhau gan yr arolwg BBaCh a gynhaliwyd ar gyfer yr astudiaeth hon. Roedd yr astudiaeth yn canolbwyntio ar fusnesau sydd â rhwng pump a 50 o gyflogeion, am eu bod, yn seiliedig ar ganfyddiadau o’r AHFB, yn cyfrif am oddeutu 23% o’r trosglwyddiadau a ragwelir (gyda sero i bedwar o gyflogeion yn y mwyafrif llethol o’r busnesau sy’n weddill) a 12% o’r busnesau y rhagwelir sydd i gau, tra’u bod ar y cyn y cynrychioli tros 50% o’r holl gyflogeion sydd yn debygol o gael eu heffeithio gan drosglwyddiadau neu fusnesau’n cau tros y tair blynedd nesaf. Nododd yr arolwg a gynhaliwyd ar gyfer yr astudiaeth hon bod 7% (20/307) o’r rhai gymerodd ran yn yr arolwg wedi cynllunio ar gyfer trosglwyddo perchnogaeth neu gau busnes yn y tair blynedd nesaf, tra bo 16% pellach (50/307) wedi meddwl am gynllunio olyniaeth yn y tymor hirach, gan olygu nad oedd tri chwarter o ymatebwyr BBaCh wedi cynllunio ar gyfer trosglwyddiad perchnogaeth lawn/gau’r busnes o gwbl.

¹⁰ TUC Cymru (dim dyddiad), *Debating Industrial Policy in Wales*

¹¹ BIS (2015) *The UK Longitudinal Small Business Survey*

¹² Wales Co-operative Centre (2012), *Employee ownership: Defusing the business succession time-bomb in Wales*

Ymysg y rhai hynny heb unrhyw gynllun olyniaeth, roedd 29% (69/236) wedi meddwl am gynllunio olyniaeth “yn aml” neu “weithiau”, tra bo’r 71% sy’n weddill (167/236) wedi meddwl amdano yn “anfynych” neu ‘byth’.

Pan ofynnwyd pam nad oedd ganddynt gynllun olyniaeth, dywedodd yn agos i un rhan o dair (73%; 138/189) nad oedd yn rhywbeth yr oeddynt wedi ei ystyried, ac fe ddywedodd 24% (45/189) pellach nad oeddent wedi cael amser i feddwl amdano, tra teimlai dim ond 1% o ymatebwyr nad oeddent yn gwybod sut i fynd i’r afael â chynllunio busnes.

2.2.1 Perchnogaeth deuluol

Mae canlyniadau’r arolwg hefyd yn cadarnhau bod perchnogaeth deuluol yn strwythur perchnogaeth amlwg yn y cohort yma o BBaCh (56%; 179/321), sydd rywbeth yn debyg i berchnogaeth deuluol (67%)¹³ ar draws y DU. Fodd bynnag, dim ond am un genhedlaeth yn unig y bu’r rhan fwyaf o ymatebwyr yr arolwg mewn perchnogaeth deuluol. Hefyd, nid oedd yn ymddangos bod perchnogaeth deuluol wedi cael unrhyw effaith arwyddocaol ar y tebygolrwydd o fynd ati i gynllunio olyniaeth.

Gofynnwyd hefyd i fusnesau sydd yn fusnesau teuluol a fu unrhyw gytundeb hyd yn hyn i basio’r busnes ymlaen o fewn y teulu, neu a oes posibilrwydd y byddai hyn yn digwydd yn y dyfodol. Roedd y sampl wedi eu hollti’n eithaf cyfartal: dywedodd 45% (81/179) naill ai bod cytundeb yn ei le (40%), neu y gallai bod cytundeb yn y dyfodol (5%) i basio’r busnes ymlaen o fewn y teulu, tra dywedodd 47% (85/179) nad oedd ganddynt unrhyw drefniadau ar hyn o bryd. Yn ddiddorol, disgrifiodd 27% o fusnesau teuluol a holwyd nad oedd ganddynt unrhyw fath o gynllunio olyniaeth, ac eto dywedodd y rhain wedyn eu bod yn bwriadu pasio’r busnes ymlaen o fewn y teulu. Mae hyn yn dangos mynycher gweithgaredd olyniaeth anffurfiol ymysg busnesau teuluol.

2.3 Yr amgylchedd cyfredol o ran cefnogi cynllunio olyniaeth yng Nghymru

Crynodeb o’r Adran

- Amlygodd y cyfweiliadau â rhanddeiliaid yn eglur y modd y mae angen i anghenion cynllunio olyniaeth gyfuno a phlethu ynghyd y doreth o bersectifau, dimensiynau a gofynion gwahanol er mwyn boddhau anghenion y gwahanol rhanddeiliaid gan ganfod datrysiad hyfyw i’r dyfodol ar gyfer busnes a’r perchennog/perchnogion sy’n ymadael.
- Roedd rhan helaeth o’r rhai a gyfwelwyd yn cytuno mai ychydig iawn o ddarpariaeth sydd ar gael ar hyn o bryd yn y ddarpariaeth cymorth cynllunio olyniaeth i ddenu ac annog perchnogion busnes i ymglymu gyda’r pwnc mewn modd amserol. Rhaid i gynllunio olyniaeth gael mwy o amlygrwydd mewn dadl gyhoeddus ac ym meddylfryd perchnogion-reolwyr fel cam hanfodol o gylch bywyd unrhyw fusnes.

¹³ <http://www.ifb.org.uk/voice/uk-family-business/>

- Cyfyngedig fel rheol yw ymwybyddiaeth perchnogion BBaCh o wahanol opsiynau olyniaeth a'u goblygiadau. Heb Fwrdd cadarn, yn aml nid oes ganddynt y wybodaeth a'r sgiliau i adnabod ac asesu ansawdd cyngor mwy penodol a manwl.
- Yn aml mae cymorth yn cael ei anelu at fusnesau sydd â throsiant o £1 miliwn o leiaf, neu yn ddibynnol ar y ffynhonnell, trosiant o £2 filiwn neu hyd yn oed £5 miliwn. Felly mae dealltwriaeth gyfyngedig ynghyd â fforddiadwyedd yn golygu bod BBaCh yn aml yn ei chael hi'n anodd ymglymu â'r cymorth sydd ar gael i ystyried yr opsiynau a pharatoi'r busnes ar gyfer y broses o drosglwyddo perchnogaeth.
- Gall Cyllid Cymru a Chanolfan Cydweithredu Cymru gynnig gwasanaeth ar gyfer busnesau sydd ddim i raddau yn ffitio'r categorïau hyn, ond mae eu cyrhaeddiad i'r gymuned BBaCh wedi ei gyfyngu gan yr adnoddau sydd ar gael a'r sylw cyfyngedig y mae BBaCh yn ei roi i'r mater. Gall Busnes Cymru dynnu sylw perchnogion busnes at y mater i ryw raddau ac mae ystyriaeth gyffredinol o ran perchnogion sydd am ymadael â'r busnes ar ryw bwynt yn debyg o fod yn rhan o gyngor un-wrth-un ehangach ar gynllunio busnes.
- Mae dadansoddiad bwlch o ran y sgiliau a'r agweddau sydd eu hangen i lywio busnes yn ei flaen, ac yna mentora, yn elfen hanfodol o gymorth olyniaeth busnes. Dim ond i raddau cyfyngedig y mae'r ddau ar gael.
- Mae olyniaeth busnes yn hanfodol ddibynnol ar gael mynediad at gyllid diogel priodol, gan gynnwys cynllunio ar gyfer ymddeoliad. Nid ystyriwyd fod mynediad at gyfalaf, gan gynnwys cyllid i Werthu i Reolwyr Mewnol, yn fater, ond mae bwlch cyllid yn bodoli ble nad yw gwerth BBaCh yn hawdd ei weld i brynwyr neu fuddsoddwyr
- Mae gan lawer o berchnogion BBaCh ddisgwyliadau afrealistig o ran pris eu busnes a dealltwriaeth gyfyngedig o'r goblygiadau treth, cyfreithiol a diwydrwydd dyledus wrth werthu eu busnes. Mae cefnogaeth ar gael, ond mae'n bosib nad yw'n briodol nac yn fforddiadwy i BBaCh llai o faint. Cyfyngedig yw gwybodaeth ymgynghorwyr proffesiynol am y cyfleoedd penodol o ran Gwerthu i Weithwyr Mewnol.

Cafwyd persbectif pellach drwy'r cyfweiliadau â rhanddeiliaid ar y materion y mae BBaCh yn eu hwynebu yng Nghymru mewn perthynas â chynllunio olyniaeth ac i ba raddau y mae'r amgylchedd cymorth yn mynd i'r afael â'r rhain. Roedd y cyfweiliadau yn amlygu'n amlwg y ffordd y mae angen i gynllunio olyniaeth gyfuno a phlethu ynghyd y doreth o wahanol bersbectifau, dimensiynau a gofynion er mwyn boddhau anghenion y gwahanol rhanddeiliaid, gan ganfod datrysiad hyfyw i'r dyfodol ar gyfer y busnes a'r perchennog/perchnogion sy'n ymadael. Mae'r cyd-destun hwn wedi ei grynhoi'n i'r dim mewn dyfyniad o'r ymchwil a wnaed gan un o'r cwmnïau corfforaethol sy'n cynghori ar faterion ariannol:

‘Os nad ydych yn entrepreneur cyfresol a fu lawr y llwybr hwn o’r blaen, mae’r penderfyniad i werthu’ch busnes yn gam i diriogaeth newydd. Hyd yn oed os oes gennych chi brofiad o werthu busnes, mae pob gwerthiant newydd yn cynrychioli set wahanol o amgylchiadau, cast gwahanol o gymeriadau, a set unigryw o heriau nad oes modd eu rhagweld.’¹⁴

Ni fu’r dull a ragwelwyd yn y lle cyntaf ar gyfer mapio’r seilwaith cymorth ar sail matrices gan adnabod gwahanol gydrannau’r gefnogaeth yn erfyn defnyddiol o ran dal a dadansoddi’r cymorth sydd ar gael ar hyn o bryd ar gyfer cynllunio olyniaeth yng Nghymru. Mae natur yr ystyriaethau a’r mewnbynnau sydd angen eu sicrhau wrth fynd ati i drosglwyddo perchnogaeth busnes bach neu ganolig yng Nghymru mewn modd llwyddiannus wedi ei adlewyrchu yn natur gyd-destunol y drafodaeth ddilynol ynghylch tirlun y cymorth cynllunio olyniaeth yng Nghymru.

2.3.1 Gosod cynllunio olyniaeth ar agenda perchnogion busnesau BBaCh

Pa gefnogaeth sydd ei hangen ar BBaCh yng Nghymru?

Nododd bob un, bron â bod, o’r holl randdeiliaid a gyfwelwyd ar gyfer yr astudiaeth hon bod mynd ati fel perchnogion busnesau BBaCh i ystyried yn ddigon buan y gwahanol opsiynau ar gyfer ymadael â’r cwmni - gyda therfyn amser o ddim llai na dwy i dair blynedd, ac yn ddelfrydol hyd at bum mlynedd - yn gam cyntaf allweddol. Ac eto, cytunai’r cyfwelai yn llethol mai bach iawn yw nifer y perchnogion sydd yn trafod y cwestiwn hwn gyda’r un egni ac ymroddiad maent yn ei roi i redeg eu cwmni.

Gan gyfeirio at dystiolaeth sydd eisoes yn bod a’u profiad eu hunain, cytunai’r rhai a gyfwelwyd bod y rhan fwyaf o BBaCh yn gwneud dim, eu bod yn ei wneud yn rhy hwyr neu yn ei wneud mewn modd arwynebol yn unig, gan anwybyddu, i bob pwrpas, neu ddim ond adweithio i ddigwyddiadau yn ystod y cyfnod pwysig hwn o gylch bywyd BBaCh. Mae perchnogion BBaCh yn aml yn ystyried adeiladu busnes i fod yn yrfa ac yn waith oes; mae rhoi stop arni yn anathema, ac felly, nid yw hyn yn ystyriaeth iddynt. Mae llawer o berchnogion BBaCh hefyd yn gyndyn o drafod y mater yn agored, am eu bod yn ofni y byddai hyn yn creu ansicrwydd ar gyfer eu busnes, yn fewnol gyda gweithwyr ac yn allanol gyda chwsmeriaid a chyflenwyr. Wedi dweud hyn, dim ond 3% (5/190) o ymatebwyr yr arolwg busnes yn ein hastudiaeth nododd cynllunio busnes fel *‘mater sensitif allai greu ansicrwydd ar gyfer y cwmni’* fel rheswm dros beidio â’i wneud.

Yn rhy aml mae cynllunio olyniaeth yn digwydd mewn modd adweithiol, wedi ei ysgogi gan ddigwyddiad, yn hytrach nag yn rhagweithiol gyda’r potensial i’r rhanddeiliaid wireddu’r gwerth gorau. Gan awgrymu bod *‘pobl yn tanbrizio’r amser a’r adnoddau sydd ei angen’*, roedd y rhan fwyaf o randdeiliaid o’r farn dwy flynedd yw’r gofyniad lleiaf i gyflawni blaengynllunio priodol ar gyfer trosglwyddo perchnogaeth.

¹⁴ Gambit Corporate Finance, What You Should Know Before Selling Your Business

Rhaid i gynllunio olyniaeth fod yn fwy amlwg mewn dadl gyhoeddus ac ym meddylfryd perchnogion-reolwyr, fel cam hanfodol o gylch bywyd unrhyw fusnes. Ystyriwyd bod newid y naratif ynghylch entrepreneuriaeth a chylch busnes BBaCh yn gam hanfodol wrth newid arferion cynllunio olyniaeth BBaCh yng Nghymru. Rhaid iddo roi sylw i ddealltwriaeth o drywydd twf y busnes tu hwnt i'r cyfnod sefydlu a'r blynyddoedd cynnar, gan ymestyn tu hwnt i ymwneud y perchennog-reolwr ei hun gyda rhedeg y cwmni.

Pa gefnogaeth sydd ar gael ar gyfer BBaCh yng Nghymru?

Cytunai rhanddeiliaid mai ychydig iawn o gefnogaeth sydd ar gael yn y tirlun cyfredol o ran cymorth cynllunio olyniaeth i wahodd ac annog perchnogion busnes i ymglymu gyda'r pwnc mewn modd amserol. Ychydig iawn o asiantaethau cyhoeddus neu ymgynghorwyr proffesiynol sydd yn mynd ati'n rhagweithiol i adnabod a thargedu BBaCh sydd angen cymorth cynllunio olyniaeth, gyda llawer o hyn yn digwydd fel *'sgyrsiau yn y dafarn'* a rhwydweithio ymysg y gymuned o ymgynghorwyr proffesiynol.

Dro ar ôl tro nodwyd gweithgareddau codi ymwybyddiaeth Cyllid Cymru - darparu seminarau, clinigau cynllunio olyniaeth, a chysylltu'n rhagweithiol â chyfryngwyr (e.e. FSB, IoD, ACCA, ICAW) a chynghorwyr proffesiynol - fel yr eithriad ac yn ddull hynod briodol a gwerthfawr. Yn fwy diweddar mae Cyllid Cymru wedi cychwyn gwaith marchnata uniongyrchol ar gyfer portffolio cyffredinol ei ddatrysiadau ariannol gyda cynllunio olyniaeth yn elfen allweddol o'r cynnig. Hyd yn hyn, fodd bynnag, mynegwyd amheuan am gyrhaeddiad cyfredol y gweithgareddau yma.

Mae'r perchnogion BBaCh hynny sydd yn defnyddio gwasanaeth cwmni o gyfrifwyr – fel rheol BBaCh mwy o faint sydd â threfniadau treth mwy cymhleth – yn fwy tebygol o daro ar y mater yn eu trafodaethau arferol am gynllunio busnes a materion cyfrifo. Fodd bynnag, nid yw ffocws pennaf yr ymwneud, a'r sefyllfa o drafodion unigryw a geir yn y berthynas gytundebol nodweddiadol, yn golygu bod cynllunio olyniaeth ddod digon i'r amlwg. Mae llawer o berchnogion BBaCh, fodd bynnag, yn annhebygol o fynd allan o'u ffordd i ganfod gwybodaeth ddigonol y tu hwnt i'r pwynt cyntaf yma.

Mae cyfrifwyr, ymgynghorwyr ariannol corfforaethol ac ymgynghorwyr proffesiynol eraill yn dechrau talu sylw mwy penodol i'r mater ac yn datblygu modelau busnes i ddarparu cymorth sydd wedi'i dargedu'n well. Hefyd, awgrymodd un o'r rhanddeiliaid a gyfwelwyd ar gyfer yr astudiaeth hon, sy'n gwmni o gyfrifwyr, eu bod yn derbyn mwy a mwy o ymholiadau o du allan i sail cwsmer arferol y cwmni, gyda thua 70% o drafodion untro yn dod drwy gyfeiriadau neu gyswllt uniongyrchol gyda pherchnogion BBaCh, a bod llawer o'r bargeinion o werth gymharol fach o'i gymharu â'r cyfartaledd ar gyfer y diwydiant. Fodd bynnag, hyd yn hyn, cyfyngedig fu cyrhaeddiad gwasanaethau o'r fath o ran cyfaint.

I ryw raddau gall Busnes Cymru, fel y brif fynedfa a'r porth ar gyfer cymorth cyhoeddus ar fenter a busnes i boblogaeth ehangach o BBaCh yng Nghymru, dynnu sylw perchnogion busnes at y mater. Nid oedd unrhyw ddata ar gael gan Busnes Cymru ar amlygrwydd hyn fel mater yn ymholiadau BBaCh, ond awgrymodd y rhai a gyfwelwyd bod ystyriaeth gyffredinol i ddymuniad perchnogion i ymadael â'r busnes ar ryw bwynt yn debyg o fod yn rhan o gyngor un-wrth-un ehangach ar gynllunio busnes. Roedd y rhanddeiliaid a gyfwelwyd ar gyfer yr

astudiaeth hon o'r farn bod Busnes Cymru yn diwallu anghenion busnesau micro gan fwyaf, ac roedd yr adborth o'r gymuned ymgynghori broffesiynol yn dangos nad yw cyfeiriadau gan gynghorwyr Busnes Cymru at gymorth cynllunio olyniaeth pwrpasol yn rhywbeth sydd yn digwydd yn aml.

Mae gan Canolfan Cydweithredol Cymru, drwy'r gwasanaeth Busnes Cymdeithasol Cymru, ffocws mwy penodol ar gynllunio olyniaeth. Gyda gwaith yn cael ei wneud i gryfhau ei enw fel 'y' mudiad ar gyfer sefyllfaoedd olyniaeth pan fo perchennog am ystyried perchnogaeth gan weithwyr fel opsiwn, roedd ymgynghorwyr Busnes Cymru yn dechrau cyfeirio pobl atynt. Mewn modd tebyg, roedd ymgynghorwyr proffesiynol yn enwi Canolfa Cydweithredol Cymru fel asiant y byddent yn galw arno ar gyfer unrhyw geisiadau am gymorth gan gleientiaid sy'n ymwneud â pherchnogaeth gan weithwyr.

2.3.2 Cynllunio olyniaeth ac adeiladu gwerth yn y busnes

Pa gefnogaeth sydd ei hangen ar BBaCh yng Nghymru?

Adnabod a gwerthuso opsiynau

O ganlyniad i'r bwlch yma mewn codi ymwybyddiaeth, '*mae'r dirgelwch ynghylch ymadael yn fawr*', fel y dywed un o'r rhanddeiliaid. Ble mae perchnogion busnes BBaCh yn effro i'r angen i gynllunio, heb Fwrdd cryf yn gefn, yn aml nid oes ganddynt yr wybodaeth a'r sgiliau i adnabod ac asesu ansawdd cyngor manwl mwy penodol. I'r rhai hynny a feddyliodd rywfaint am gynllunio olyniaeth, ceir tystiolaeth yn yr arolwg y byddai cymorth cynllunio olyniaeth o ddefnyddi i lawer ohonynt. Cynllunio treth, cynllunio ariannol a buddsoddi a chefnogaeth ar gyfer proses drosiannol sydd ar frig y rhestr yn hynny o beth.

Cyfngedig fel rheol yw ymwybyddiaeth perchnogion BBaCh o wahanol opsiynau olyniaeth. Mae llawer yn tybio mai gwerthu'r busnes i brynwr allanol yw'r unig opsiwn. Ac eto, cytunai'r arbenigwyr a gyfwelwyd ar gyfer yr astudiaeth hon ei bod hi'n '*anodd canfod prynwyr sydd â diddordeb ar gyfer unrhyw beth sydd islaw trosiant o £5miliwn, hyd yn oed ar gyfer busnes proffidiol llwyddiannus*'. I osod hyn yng nghyd-destun maint busnes yn nhermau cyflogaeth, y trosiant (refeniw) cyfartalog i bob cyflogai yn economi Cymru yw £104,000¹⁵, felly mae trosiant o'r maint yma yn cyfateb fel rheol i fenter ganolig ei maint neu fwy (>50 o gyflogaion).

Gall rhai perchnogion BBaCh fod mor benderfynol mai gwerthiant masnach yw'r ffordd iddynt ymadael â'r busnes nes bo cyfrifwyr '*yn mynd yn aml drwy broses gwerthiant masnach, dim ond i ddarbwyllio busnesau i werthu i Reolwyr Mewnol*', yng ngeiriau un o'r cyfwelai sy'n gyfrifydd. Mae ymchwil i agwedd cleientiaid gwerth-net-uchel sydd gan gwmni bancio preifat a rheoli cyfoeth y cyfeiriodd un cyfwelai¹⁶ ato yn awgrymu nad oedd y rhan fwyaf yn ystyried Gwerthu i Reolwyr Mewnol ac mai dim ond gwerthiant masnach oedd o ddiddordeb iddynt, ond o'r rhai hynny a fu drwy Werthu i Reolwyr Mewnol, roedd 85% yn hapus gyda'r broses.

¹⁵ Analysis of Size Analysis of Welsh Businesses, 2016, Ystadegau ar gyfer Cymru

¹⁶ Coutts (2011), A special kind of exit: What really happens in a management buyout and why every entrepreneur should consider one

Yn aml hefyd nid yw BBaCh yn ymwybodol o oblygiadau'r gwahanol opsiynau ymadael sydd ar gael iddynt. Er enghraifft, gallai mynd drwy werthiant masnachol olygu bod rhaid iddynt agor eu llyfrau i gystadleuydd (a allai fod *'wrthi'n pysgota'* yn hytrach na bod â gwir ddiddordeb mewn prynu'r busnes) ac arwyddo gwarantau, ayb. ag iddynt etifeddiaeth o risg personol.

Felly mae asesiad ariannol a gweithredol manwl o'r busnes a goblygiadau'r gwahanol lwybrau ymadael ddwy i bum mlynedd cyn gwerthiant disgwylidig yn ofyniad allweddol wrth greu darlun eglur o ystod lawn yr opsiynau.

Efallai mai cyn uwch-reolwr yw'r prynwr, sydd am fod yn fos arno ef/arni hi ei hun, ac os felly bydd y broses o brynu i mewn i BBaCh sydd eisoes yn bodoli yn siwrnai iddynt hwythau hefyd. Gal y pryniant fod yn rhan o strategaeth graff BBaCh arall o edrych am fusnes sydd yn gweddu'n strategol, ond hefyd gall diddordeb prynwr fod yn *'rhan o gynddeiriogrwydd bwydo sy'n cael ei yrru gan gyllid'*.

Mae dewisiadau, i raddau helaeth, wedi eu clymu wrth *'faterion pobl'*, o ddyheadau ac uchelgeisiau'r perchnogion ar gyfer eu hymddeoliad i berthnasau personol gyda rheolwyr a chyflogeion. Yn aml, er enghraifft, ni fydd perchnogion BBaCh yn gweld Gwerthu i Reolwyr Mewnol fel opsiwn hyfyw, gan dybio na fydd gan y tîm rheoli fynediad at y cyllid angenrheidiol, neu maent yn disgwyl sicrhau adenillion ariannol uwch o werthu'r busnes i brynwr o'r tu allan, hyd yn oed pan fo tîm rheol yn ei le, a allai gymryd y busnes drosodd o bosib.

Mewn modd tebyg, mae timoedd rheoli yn aml yn cael eu gweld dim ond fel cyflogeion, ac fe allai'r ddwy ochr fod yn nerfus wrth fynd i'r afael â'r mater, rhag iddynt greu ansicrwydd a thanseilio'r berthynas waith. Gall ymgynghorwyr allanol chwarae rôl hanfodol wrth gynnal sgysiau cynnar ar wahân gyda'r gwerthwr neu'r tîm rheoli sydd â diddordeb, er mwyn iddynt fedru cychwyn sgysiau mwy manwl gydag ymwybyddiaeth o farn yr ochr arall.

Yn gyffredinol, amlygwyd deall cymhelliant a dyheadau'r holl randdeiliaid a'u goblygiadau posib ar gyfer gwahanol opsiynau olyniaeth gan y rhai hynny gafodd eu cyfweld fel rhagofyniad i gefnogi perchnogion BBaCh i wneud dewisiadau priodol. Mae'r cydbwysedd rhwng, er enghraifft, pryderon perchnogion am eu cyfoeth personol i'r dyfodol ar yr un llaw, ac ymrwymiad at ragolygon cyflogeion i'r dyfodol ar y llaw arall, yn ystyriaeth bwysig wrth adnabod llwybr ymadael priodol.

Paratoi'r busnes ar gyfer trosglwyddiad perchnogaeth

Awgrymodd rhanddeiliaid yn gyson bod paratoi'r busnes ar gyfer trosglwyddiad perchnogaeth yn nodwedd allweddol o unrhyw broses o gynllunio olyniaeth – waeth beth yw natur y trosglwyddiad yn y pen draw. Am mai'r nod yw datblygu cynnig cyllido sy'n ddeniadol, disgrifiwyd y math yma o adolygiad i gyflawni'r gwerth mwyaf gan sawl cyfwelai fe *'adeiladu gwerth i mewn i'r busnes'*.

Ar y lefel fwyaf sylfaenol, mae'r syniad yma yn ymwneud â gwneud gwerth cyfredol yn weladwy i brynwyr potensial a/neu arianwyr, er enghraifft, trwy wybodaeth gref am reoli a pherthnasau cytundebol tryloyw gyda chwsmeriaid. Disgrifiodd un cyfwelai y diffyg gwybodaeth o ansawdd am reoli, sydd weithiau yn wybodaeth ariannol sylfaenol (o Elw a Cholled a thaenlenni i lif arian a chyfrifon misol), hyd yn oed mewn rhai busnesau cymharol fawr a phroffidiol, fel thema sydd i'w gweld dro ar ôl tro wrth weithio gyda BBaCh ar gynllunio olyniaeth.

Y tu hwnt i'r ffocws hwn ar dystiolaethu cryfderau cyfredol, mae adeiladu gwerth mewn busnes hefyd yn golygu bod y busnes yn un â buddsoddiad da ynddo heb gario gormod o ddyled. Mae gallu gweld yn dda o ble daw refeniw i'r dyfodol hefyd yn nodwedd bwysig. Ar yr un ochr, mae model busnes sydd yn caniatáu i BBaCh ragfynegi refeniw ar gyfer y ddwy neu'r tair blynedd nesaf o gymorth i greu cynllun olyniaeth sydd yn gryf. Ar y llaw arall, ble nad oes gan fusnes lyfr archebion y tu hwnt i dri mis, ychydig o werth fydd i unrhyw brynwr.

Bydd adolygiad cyflawni'r gwerth mwyaf hefyd fel rheol yn cynnwys dadansoddiad bwlch i adnabod mentrau strategol i gryfhau'r cynnig a waned.

Pa gefnogaeth sydd ar gael i BBaCh yng Nghymru?

Cymorth cynllunio olyniaeth gan y sector preifat

Mae cyfrifwyr yn chwarae rôl bwysig wrth gefnogi cynllunio olyniaeth BBaCh. Gall cwmnïau cyfrifeg gefnogi siwrnai olyniaeth BBaCh. Cymharodd un cyfwelai y cymorth sydd ar gael i'r hynny 'y mae'r cwmnïau Pedwar Mawr yn ei gynnig i gleientiaid mwy eu maint'. Mae'r model busnes sy'n sail i'r math yma o gefnogaeth yn golygu fel rheol cyfnod cychwynnol o rhwng tri a chwe mis ar dâl cadw (e.e. rhwng £750 a £1500 y mis). Yn ystod y cyfnod yma, bydd y tîm naill ai'n marchnata'r busnes o'r cychwyn cyntaf, neu, pan fo prynwr eisoes ar gael neu pan fo Gwerthu i Reolwyr Mewnol dan ystyriaeth, yn cymryd rhan mewn trefniadau cynnar. Yn ystod y broses hon, bydd y tîm yn gyfaill i gefnogi'r perchennog drwy gytundeb ar y cam Penawdau'r Telerau. Mae hyn yn golygu dal dwylo'r perchnogion wrth baratoi'r cwmni, cael trefn ar y cyfrifon, cefnogi eu trafodaethau, ayb.

Yn dilyn y cyfnod hwn, bydd unrhyw waith dilynol yn cael ei ddarparu ar sail ffi amodol sefydlog o £20-30k, ond mae hwn yn daladwy dim ond os yw'r trafodyn yn cael ei gwblhau. Yn ystod y cam yma, bydd y tîm yn cynorthwyo'r cleient drwy'r broses diwydrwydd dyladwy, yn cysylltu â chyfreithwyr, darparu cyngor ar dreth a pharatoi cyfrifon cwblhau. Mae'r strwythur ffi yma i'w weld drwy'r diwydiant, er ar wahanol lefelau ffioedd.

Fodd bynnag, nid yw'r math yma o gefnogaeth ar gael yn eang, am fod cyfrifwyr annibynnol llai o faint yn annhebygol o feddu ar y set sgiliau angenrheidiol. Hefyd, nid yw'r model busnes cyfrifeg sefydledig yn addas ar gyfer darparu'r math o opsiynau gwerthuso manwl a chefnogaeth barhaus tros gyfnod o amser a fyddai'n caniatáu i berchnogion busnes BBaCh edrych yn wrthrychol ar yr hyn sy'n debygol, a'r hyn sy'n annhebygol o ddod â chanlyniad da.

Fodd bynnag, mae gan y proffesiwn cyfrifeg rôl bwysig i'w chwarae wrth ddod â'r gwerth mewn busnes i'r amlwg. Mae'r cyfweiliadau a gynhaliwyd ar gyfer yr astudiaeth hon yn awgrymu bod rhai cwmnïau cyfrifeg yn datblygu eu gwasanaeth i gysylltu'n fwy strategol gyda busnes, rhywbeth sydd ei angen i gefnogi proses sy'n anelu at adeiladu gwerth.

Datgelodd y cyfweiliadau hefyd bryderon ar ran rhai o'r rhanddeiliaid nad oes gan gyfrifwyr, o siarad yn fwy cyffredinol, y gallu fel rheol i feddwl mewn modd deinamig a chynnig y trylwyrdd deallusol sydd ei angen i drafod anghenion strategol y busnes. Roedd hyn yn cael ei gysylltu â'r *'hyfforddiant braidd yn statig y mae cyfrifwyr yn ei dderbyn, sydd yn rhoi pwyslais mawr ar gydymffurfio'*.

Ymgynghorwyr corfforaethol (cyllid) yw'r ail grŵp o weithwyr proffesiynol sydd yn cynnig gwasanaeth cynllunio olyniaeth hirdymor. Fodd bynnag, eu prif grŵp targed yw'r BBaCh hynny sydd â chynnig eglur i'w wneud i'r farchnad, a rhai sydd fel rheol yn brolio trosiant o £5 miliwn neu ragor.

Mae rhywfaint o symudiad yn yr adran hon o'r farchnad gwasanaethau proffesiynol, gyda rhai cwmnïau yn datblygu cynnig ar gyfer busnesau sydd â throsiant rhywfaint yn is o £2 filiwn neu uwch, ac mae gwaith ar fynd i ddatblygu proses eglur ar gyfer cynllunio olyniaeth sydd yn rhoi ystyriaeth i amrywiaeth y materion, pryderon a'r rhanddeiliaid a ddylai, yn ddelfrydol, fod yn rhan o hyn¹⁷. Mae'r model busnes y mae rhai ymgynghorwyr corfforaethol wedi ei fabwysiadu wedi ei seilio'n amlwg ar y dybiaeth bod *'raid i gyngor olyniaeth fynd y tu hwnt i gyngor a thrafodyn ariannol'*. Dan y model yma, bydd ymwneud mwy hirdymor fel rheol yn cynnwys adolygiad olyniaeth yng nghyd-destun adolygiad strategol ehangach ac fe all gefnogi trawsffurfiad cyfredol y busnes dan sylw.

Er hynny, mae'r cyfweiliadau a gynhaliwyd ar gyfer yr astudiaeth hon yn awgrymu bod ffocws cynllunio olyniaeth gonfensiynol yn dal i ganolbwynti ar agweddau ariannol ac ar strwythuro bargaen - nid datblygu busnes yw'r nod fel y cyfryw. Dywedodd un o'r cyfwelai bod *'sichrau bargaen yn adlewyrchu'n deg ar bawb, y prynwr, y gwerthwr, y banciau, y cyfreithwyr a'r cyfrifwyr'*, ond galwodd am i bersectif datblygu mwy hirdymor ar gyfer y busnesau gael ei ymwreiddio yn y dull gweithredu. Gwelwyd bod hyn yn creu risg o beidio â thalu sylw digonol i opsiynau sy'n llai seiliedig ar y farchnad megis Gwerthu i Reolwyr Mewnol neu Werthu i Weithwyr Mewnol fel llwybr ymadael ar gyfer perchnogion BBaCh.

Cymorth cynllunio olyniaeth gan y sector cyhoeddus

Mewn gwrthgyferbyniad, roedd rhanddeiliaid yn hynod ganmoliaethus ynghylch rôl ac ansawdd cymorth gan Cyllid Cymru a Chanolfan Cydweithredol Cymru. Ystyriwyd hefyd bod y ddau sefydliad yn weledol iawn yn y maes cynllunio olyniaeth.

Gyda ffocws penodol ar berchnogaeth gan weithwyr, mae dull Canolfan Cydweithredol Cymru yn canolbwyntio ar gefnogi perchnogion i archwilio hyn fel opsiwn, ac mae sicrhau ymgysylltiad gan sylfaen ehangach o staff yn rhan greiddiol o gynnig Busnes Cymdeithasol Cymru yn y maes hwnnw.

¹⁷ Er enghraifft, [STEP succession planning product](#) a ddatblygwyd gan Gambit Corporate Finance drwy Bartneriaeth Trosoglwyddo Gwybodaeth (KTP) gyda Phrifysgol Caerdydd

Mae rôl Cyllid Cymru wrth gefnogi cynllunio olyniaeth wedi ei gysylltu'n agos gyda'i rôl fel darparwr cyllid drwy'r Gronfa Olyniaeth Busnes. O ganlyniad ni all Cyllid Cymru roi cyngor ariannol ffurfiol. Fodd bynnag, mae swyddogion gweithredol buddsoddi Cyllid Cymru yn gallu *'mynd â busnesau ar siwrnai'* ac ystyried eu safle ar lefel uchel tros gyfnod rheoli'r trafodyn Cyllid Cymru penodol, a fydd fel rheol yn gyfnod o 18 mis i ddwy flynedd. Yn ystod y broses hon, bydd Cyllid Cymru yn cadw mewn cysylltiad gyda busnesau yn chwarterol.

Tu hwnt i'r ffordd sydd bellach wedi ei hen sefydlu o ddarparu'r Gronfa Olyniaeth Busnes, mae Cyllid Cymru hefyd yn cynnal peilot ar ddull o dargedu'n uniongyrchol timoedd rheoli cwmnïau sydd yn debygol o fod yn wynebu olyniaeth yn y dyfodol agos, er mwyn ystyried y goblygiadau petaent am wneud cynnig i ddod yn berchnogion y cwmni.

Ar hyn o bryd nid yw Canolfan Cydweithredol Cymru yn darparu unrhyw gefnogaeth olyniaeth busnes penodedig ond, fel rhan o'i waith o ddarparu gwasanaeth Busnes Cymdeithasol Cymru, gall ymestyn cefnogaeth i BBaCh sydd â photensial i dyfu ac sydd yn ystyried perchnogaeth gan weithwyr neu fodelau busnes cydweithredol neu gydfuddiannol eraill fel rhan o ymadawiad y perchennog o'r busnes.

Dywedodd rhai rhanddeiliaid y dylid gofalu nad oes gorddibyniaeth ar wasanaethau cyfredol y ddau fudiad yma, am eu bod ill dau wedi eu seilio ar ddull a ffocws penodol. Mewn gwirionedd, darparwr cyllid yw Cyllid Cymru, tra bo Canolfan Cydweithredol Cymru yn ymroddedig i hyrwyddo perchnogaeth gan weithwyr fel model benodol o olyniaeth busnes. Roedd hyn yn cael ei weld fel rhywbeth a allai *'gau'r drws ar drafodaeth ehangach'*.

Cyfeiriwyd at fentrau sy'n canolbwyntio ar wneud busnesau yn 'barod ar gyfer buddsoddiad' gan un o'r rhanddeiliaid fel modd i fynd i'r afael â'r syniad o adeiladu gwerth yn y busnes. Fodd bynnag, mae'r mentrau yma yn tueddu i ganolbwyntio ar fusnesau technolegol ifanc neu fusnesau cymdeithasol.

2.3.3 Mentora a llenwi bylchau o ran sgiliau

Pa gefnogaeth sydd ei hangen ar BBaCh yng Nghymru?

Mae agwedd allweddol o adeiladu gwerth yn ymwneud â sicrhau bod y sgiliau a'r arbenigedd angenrheidiol ar gael i arwain y busnes unwaith i berchnogaeth gael ei throsglwyddo. Y farn glasurol yw i fusnes fod â gwerth, rhaid i'r perchennog ddechrau gwneud ei hun yn llai hanfodol tra'u bod yn meithrin y dalent reoli a fydd yn caniatáu i'r cwmni fasnachu'n llwyddiannus wedi'r ymadael.

Mae adnabod rhywun i gamu i esgidiau'r Prif Swyddog Gweithredol sydd ar ei ffordd allan yn bwysig, ond mae galluogi'r busnes i addasu i amgylchiadau newydd unwaith i'r trosglwyddiad perchnogaeth ddigwydd yr un mor bwysig. Fel y dywed un cyfwelai, *'Bydd y busnes yn wahanol iawn wedi'r olyniaeth, am y bydd ganddo lefel o ddyled ariannol na fu o'r blaen'*. Mae gwasanaethu cyllid dyled yn galw am bwyslais o'r newydd ar dwf a'r gallu yn y tîm rheoli i gyflawni twf o'r fath.

Nododd rhanddeiliaid, mai sgiliau ariannol sydd yn aml ar goll, hyd yn oed mewn llawer o BBaCh llwyddiannus a phroffidiol. Felly mae canfod Cyfarwyddwr Cyllid abl yn aml yn flaenoriaeth.

Mae'r cwestiwn o sgiliau ac arbenigedd a sicrhau fod gan y tîm sydd yn cymryd y busnes drosodd y gallu i greu egni newydd a gwneud y gorau o'r cyfleoedd newydd ar gyfer y busnes yn fwy perthnasol fyth i senarios ble mae perchnogaeth yn cael ei drosglwyddo i aelodau cyfredol o'r tîm, boed hynny drwy Werthu i Reolwyr Mewnol neu drwy Werthu i Weithwyr Mewnol. Yn y lleoliadau yma, nid yw'r mater wedi ei gyfyngu i argaeledd sgiliau ac arbenigedd, ond mae hefyd yn ymwneud ag addasu diwylliant y cwmni a datblygu trefniadau llywodraethu addas. Mae'n bwysig bod pawb yn deall y gwahanol hetiau fydd raid iddynt wisgo, o'r rôl cyflogwr/gweithiwr i rôl cyfranddaliwr/perchnogaeth a rôl Cyfarwyddwr/ymddiriedol. *'Bydd pobl yn aml yn gwisgo'r het anghywir'* a rhaid wrth hyfforddiant a mentora er mwyn osgoi hyn.

Gyda hyn mewn golwg, cytunai rhanddeiliaid bod angen dadansoddiad bwlch o ran y sgiliau a'r ymagweddau sydd eu hangen i yrru busnes yn ei flaen. Roedd mentora i gefnogi'n fwy cyffredinol yr ochr pobl o'r trawsnewid i berchnogaeth newydd yn faen adeiladu pwysig mewn olyniaeth busnes llwyddiannus.

Pa gefnogaeth sydd ar gael ar gyfer BBaCh yng Nghymru?

Yn aml mae rôl mentora yn cael ei gyflawni drwy gyflwyno cyfarwyddwr anweithredol i'r busnes. Fodd bynnag, *'biwro priodasau'* oedd y term a ddefnyddiodd un o'r rhanddeiliaid i ddisgrifio dod o hyd i'r person cywir. Gyda rhengoedd yr ymgynghorwyr corfforaethol (ariannol) yng Nghymru yn tyfu, mae'r gwasanaeth yma ar gael fwyfwy i berchnogion BBaCh sydd am ymgymryd â chynllunio olyniaeth.

Pan fo rhai perchnogion BBaCh yn canfod cymorth penodol ar gyfer cynllunio olyniaeth gan ymgynghorwyr corfforaethol (cyllid), bydd sefydlu tîm rheoli medrus a sicrhau swyddogaeth herio a chefnogi cryf gan y Bwrdd yn ffocws i'w sylw. Y rheswm tros hyn yw ei fod yn agwedd hanfodol y bydd buddsoddwyr yn awyddus i'w weld wrth wneud penderfyniadau buddsoddi. Fodd bynnag, mae ei lwyddiant yn hanfodol ddibynnol ar neilltuo amser digonol i'r broses, gyda rhanddeiliaid yn gytûn bod terfyn amser o ddwy i dair blynedd o leiaf yn hanfodol er mwyn i hyn fod yn llwyddiannus.

Wrth gefnogi olyniaeth busnes BBaCh, mae Cyllid Cymru yn gosod pwyslais penodol ar ymgymryd â dadansoddiad bwlch a chefnogi busnesau i ymbaratoi i gyflwyno achos buddsoddi cydlynol i brynwyr neu fuddsoddwyr potensial. Dan Gronfa Olyniaeth BBaCh, mae hyn yn cynnwys yr hawl i benodi cyfarwyddwr anweithredol i'r Bwrdd neu i'w gwneud hi'n ofynnol i ychwanegu sgiliau allweddol i'r tîm rheoli, fel rheol Cyfarwyddwr Cyllid, ond hefyd gweithrediadau, ymestyn daearyddol, ayb.

Mae tystiolaeth hefyd y gall rai ymgynghorwyr proffesiynol gefnogi'r ochr pobl, yn nhermau creu strwythur ymarferol o ran cyfranogiad a rheolaeth yn y busnes, e.e. mewn perthynas â Gwerthu i Reolwyr Mewnol.

Fodd bynnag, yn amlach na pheidio, nid yw'r pwyslais ar bobl yn trosi i rôl benodol ar gyfer gweithwyr proffesiynol Adnoddau Dynol nac ystyriaeth fanylach o ddatblygu pobl yn y busnes. Awgrymodd un ymgynghorwr corfforaethol *'tra bo'r materion sy'n cael sylw'r tîm yn rhai hanfodol, nid oes lle yn y math yma o fargen i ddod ag ymgynghorwyr Adnoddau Dynol arbenigol i mewn'*.

2.3.4 Mynediad at gyllid

Pa gefnogaeth sydd ei hangen ar BBaCh yng Nghymru?

Ar ba bynnag ffurf mae'n digwydd, mae olyniaeth busnes yn ddibynnol ar fedru cael mynediad at, a sicrhau cyllid priodol. Gall hyn fod o ran codi cyllid er mwyn galluogi Gwerthu i Reolwyr Mewnol, cyllido Ymddiriedolaeth Perchnogaeth gan Weithwyr, canfod buddsoddwyr ecwiti neu strwythuro perthnasau ariannol rhwng y perchennog presennol a'r busnes dan berchnogaeth newydd.

Mae cyllid mor bwysig wrth gynllunio olyniaeth ac fe nododd nifer o randdeiliaid bod unrhyw broses olyniaeth yn gorffwys yn y pen draw ar y fargen ariannol sydd wrth graidd y trafodiad. Y rheswm tros hyn yw bod sicrhau'r cyllid cywir yn llwyr ddibynnol ar ddeall, rheoli a chyfathrebu'r cydbwysedd rhwng rigiau a gwobrwyon. Mae hyn yn hynod bwysig o ran cynaladwyedd a photensial twf y busnes i'r dyfodol.

Mae cynllunio ar gyfer ymddeoliad hefyd yn rhan hanfodol o gynllunio olyniaeth. Mae rhoi ystyriaeth i'r hyn y gallai'r gwerthwr ei dderbyn ar ddiwrnod un, a pha flwydd-dal incwm y gallent ei ddisgwyl wedi ei rwymo'n agos at strwythur unrhyw gyllid allanol sydd ei angen o bosib. Bydd angen ystyried hefyd opsiynau megis incwm rhent parhaus o adeilad, ayb, ac am ba hyd mae'r perchennog/perchnogion presennol am fod wedi eu cysylltu â'r busnes (e.e. yn achos 'all-enillion').

Pa gefnogaeth sydd ar gael ar gyfer BBaCh yng Nghymru?

Soniodd lawer o'r cyfwelai am rôl bwysig Cyllid Cymru fel prif fenthyciwr ar gyfer busnesau llai eu maint mewn sefyllfa olyniaeth. Awgrymodd y rhan fwyaf o randdeiliaid a wnaeth sylwadau ar eu rôl bod Cyllid Cymru yn ystyried y risg mewn modd gofalus a chytbwys ac yn prasio ei gyllid yn unol â hynny. Gall Cyllid Cymru gefnogi ystod eang o fargenion olyniaeth busnes, gan amrywio o Werthu i Reolwyr Mewnol a Gwerthu i Reolwyr o'r tu Allan, a chyfuniadau o hynny, i uno cwmnïau a chaffaeliadau¹⁸.

Mewn cymhariaeth â chyllidwyr eraill - mae banciau yn cael eu henwi fel enghraifft benodol - roedd y rhan fwyaf o randdeiliaid yn teimlo bod Cyllid Cymru wedi ei tharo hi'n gywir o ran y gwarantau, sicrwydd, ayb. y mae'n rhaid i BBaCh eu darparu er mwyn sicrhau cyllid drwy eu ffynonellau hwy.

¹⁸ [Tabl Olyniaeth Cyllid Cymru](#)

Gall Cyllid Cymru, yn y lle cyntaf drwy Gronfa Olyniaeth Cymru, ond hefyd gan ddefnyddio cyllid dyled drwy'r Gronfa Benthyciadau i Fusnesau Bach a Chronfa Fusnes Cymru ble mae hynny'n angenrheidiol, wneud buddsoddiadau dyled ac ecwiti rhwng £50k a £3 miliwn. Mae tros 100 o drafodion wedi eu cwblhau i werth o £40m+ ac mae trosoledd o fuddsoddiadau preifat o £100 miliwn wedi eu cwblhau yn y blynyddoedd diwethaf, gyda 15-20 o drafodiadau yn cael eu cwblhau'n flynyddol.

Mae ymchwil gan gwmni cyfreithiol blaenllaw yn Ne Cymru, sydd yn rhoi sylw i nifer y busnesau yng Nghymru sydd yn derbyn cefnogaeth ecwiti preifat, o'u cymharu â gweddill y DU, yn awgrymu bod *'cyfleoedd ecwiti preifat yng Nghymru yn mynd heb eu defnyddio'n ddigonol gyda llawer o fusnesau o ansawdd yn barod am fuddsoddiad'*¹⁹. Mae Cyllid Cymru felly yn darparu buddsoddiad ecwiti yng Nghymru sydd ddim – fel y cadarnhaodd sawl un o'r rhanddeiliaid – ar gael gan fuddsoddwyr mewn mannau eraill²⁰. Wrth gymharu'r sefyllfa gyda rhanbarthau eraill o'r DU y tu hwnt i Dde Ddwyrain Lloegr, dywedodd un o'r rhanddeiliaid ein bod *'yn ffodus yng Nghymru fod gennym ni Cyllid Cymru'*.

Nid oedd banciau, ar y llaw arall, yn cael eu gweld fel chwaraewyr amlwg wrth ddrparu cyllid ar gyfer olyniaeth busnes BbaCh yng Nghymru. Roeddent o'r farn mai'r rheswm am hyn yw am mai prin yw'r disgrediwn sydd gan reolwyr banc, gyda phenderfyniadau yn cael eu gwneud gan dimau credyd ar sail sgorau credyd.

Er gwaetha'r cyfyngiadau yma, mynegodd cyfwelai y farn *'nad yw mynediad at gyfalaf yn broblem'*, gan gynnwys ar gyfer Gwerthu i Reolwyr Mewnol. Gan gysylltu'n ôl gyda sylwadau ynghylch yr angen i adeiladu gwerth i mewn i'r busnes fel rhan o gynllunio olyniaeth, roedd bwlch cyllid yn cael ei weld fel gwerth sydd ddim yn weladwy. Awgrymodd sawl cyfwelai dan yr amgylchiadau hynny y byddai sbarduno'r busnes, e.e. drwy ystyriaeth ohriedig neu drwy gyllid ar sail asedau, yn ffordd i gau'r bwlch hwnnw. Fodd bynnag, y farn oedd nad yw hyn yn cael ei gydnabod yn ddigon eang fel agwedd y gellid ei hyrwyddo.

Soniodd un cyfwelai hefyd bod ffurfiau llai confensiynol ar gyllid, megis arian sefydliadol o gronfeydd, ymddiriedolaethau ayb, ar gael erbyn hyn, er heb y gefnogaeth reolaeth sydd ei hangen ar lawer o fusnesau bach.

Fodd bynnag, mae sylwadau rhybuddiol gan rai cyfwelai yn awgrymu bod llawer o'r drafodaeth yma wedi ei fframio yn anad dim yng nghyd-destun meddylfryd buddsoddi. Mae'n bosib felly nad oes modd cyfiawnhau'r optimistiaeth gymaint ynghylch argaeledd cyllid pan ddaw hi i fusnesau llai sydd â gwerth cynhenid ond heb y gallu i wneud hyn yn weladwy er mwyn sicrhau cyllid. Mae'n creu'r angen i gryfhau'r *'cysylltiadau rhwng BbaCh ac ymgynghorwyr proffesiynol wrth sicrhau'r math cywir o gyllid ar gyfer y busnes, yn enwedig am y gall cyfrifwyr a chyfreithwyr chwarae rôl bwysig wrth gefnogi penderfyniadau busnes BbaCh i'r dyfodol'*²¹. Mewn modd tebyg, mae'n bosib y bydd angen ailsefydlu cysylltiadau

¹⁹ Management Buy-Out – The way forward for your business? (2014), Hugh James

[https://www.hughjames.com/wp-content/uploads/2015/07/HJSpotlight_MBO_V2.pdf]

²⁰ Yn wir mae ymchwil yn awgrymu mai dim ond 2 y cant o'r holl gyfalaf menter y DU tros y degawd diwethaf a fuddsoddwyd yng Nghymru (gweler <http://dylanje.blogspot.co.uk/2017/02/venture-capital-in-wales.html>).

²¹ <http://dylanje.blogspot.co.uk/2016/11/the-cma-recommendations-on-funding-for.html>

BBaCh gyda'u banciau er mwyn sicrhau eu bod yn archwilio ystod lawn y cyllid a allai fod ar gael, gan gynnwys offerynnau ar sail dyled.

Gwnaethpwyd cyfeiriad penodol hefyd at senario ble mae angen codi cyllid ar gyfer modelau o berchnogaeth gydfuddiannol. Gall codi arian, yn enwedig arian risg, fod yn anoddach dan yr amgylchiadau yma, am fod cyllidwyr yn debygol o ystyried y bydd hi'n anodd sicrhau'r adenillion ariannol. Dywedodd un cyfwelai hefyd dan yr amgylchiadau hynny, bod gan y math o warant bersonol y mae cyllidwyr yn debygol o ofyn amdani botensial i greu risg ychwanegol ar gyfer yr unigolion dan sylw pe digwydd iddynt ddiffygdalu.

2.3.5 Pensaernïaeth y fargen

Pa gefnogaeth sydd ei hangen ar BBaCh yng Nghymru?

Pennu gwerth y busnes ac adnabod prynwyr potensial

Crynhodd un cyfwelai yr ateb i'r cwestiwn o ba mor anodd yw hi i ganfod prynwyr allanol drwy ddatgan *'mae 'na wastad farchnad ar gyfer gwerthiant, mae'n dibynnu'n hollol ar y pris'*. Fodd bynnag, yn aml mae gwerthiannau yn aml yn bwrcasau strategol ac yn wyneb y ffaith i randdeiliaid gytuno nad yw BBaCh Cymreig o reidrwydd ar radar cyllidwyr cyfalaf ecwiti neu gyfalaf mentro, mae canfod prynwr sy'n barod i gynnig y pris cywir yn dipyn o her i berchnogion BBaCh sydd am ddilyn gwerthiant allanol ar gyfer eu busnes.

Gall chwilio am brynwr o'r tu allan hefyd gael ei gymhlethu gan bryderon am orfod datgelu gwybodaeth strategol sy'n fasnachol sensitif i gystadleuwyr potensial. Mae'r prif angen felly o ran canfod prynwr yn ymwneud â chael dealltwriaeth fanwl o'r cynnig penodol y gall BBaCh ei wneud i wahanol brynwyr a sut y gallai'r gwahanol fathau o werthiannau effeithio rhagolygon y busnes i'r dyfodol.

Mae'r cwestiwn o ganfod prynwyr yn perthyn yn agos i'r mater o brisiant y busnes. Dywedodd cyfwelai bod gan berchnogion BBaCh ddisgwyliadau afrealistig o ran pris eu busnes, yn enwedig yn nhermau premiwm strategol potensial drwy werthiant masnachol. Fel y dywed un cyfwelai, *'mae gwerthwyr o'r farn y gwnaiff prynwyr dalu premiwm am fantais strategol, ond yn aml mae'r disgwyliadau yma yn diflannu yn y broses diwydrwydd dyledus'*.

Gyda Gwerthu i Reolwyr Mewnol, yn aml bydd prisiad yn rhywbeth personol iawn sy'n galw am gyfaddawdu, gyda'r tîm rheoli o bosib yn talu rhywfaint yn fwy, a'r perchennog yn derbyn rhywfaint yn llai.

Yn gyffredinol, yn ôl rhanddeiliaid, pan fo dyled yn rhan o'r pecyn cyllido, y darparwr cyllid sy'n pennu'r pris, am fod rhaid cydweddu'r risgiau gyda'r adenillion.

Sicrhau trafodyn (diwydrwydd dyledus, ystyriaethau cyfreithiol, treth, ayb.)

Wrth strwythuro bargaen, rhaid rhoi ystyriaeth i'r goblygiadau treth a chyfreithiol manwl ac mae angen diwydrwydd dyledus i ryddhau buddsoddiad mewn unrhyw fargen.

Mae goblygiadau treth yn allweddol, yn enwedig pan ddaw hi i strwythur unrhyw fargen; er enghraifft, bydd cyfraddau Treth Enillion Cyfalaf y bydd perchennog cyfredol yn eu talu yn dibynnu ar natur ac amseru unrhyw daliadau am ei gyfranddaliadau/chyfranddaliadau dan Ryddhad Entrepreneur. Er enghraifft, tra bo'r taliad diwrnod un ac Ystyriaeth Ohiriedig ar gyfer perchennog yn denu Treth Enillion Cyfalaf o 10% dan Ryddhad Entrepreneur (cyn belled â'u bod yn gwerthu cyfranddaliadau ac nid asedau), mae'r hyn a ddisgrifir fel All-enillion yn cael eu trethu ar 20%.

Bydd unrhyw berchennog newydd hefyd am gynnal diwydrwydd dyledus ar weithgareddau ariannol a masnachol y busnes er mwyn deall y risgiau potensial. Pan fo BBaCh wedi mabwysiadu mewn da amser proses strwythuredig o gynllunio olyniaeth gyda ffocws ar 'adeiladu gwerth', bydd llawer o'r wybodaeth diwydrwydd dyledus yn debygol o fod wrth law. Fodd bynnag, yn ddibynnol ar ofynion y buddsoddwyr, mae'n bosib y bydd angen gwaith ychwanegol. Rhaid rhoi ystyriaeth i hyn wrth gynllunio olyniaeth, o ran cefnogi perchnogion BBaCh wrth achub y blaen a mynd i'r afael ag unrhyw faterion ddaw i'r golwg o bosib mewn proses diwydrwydd dyledus – neu o leiaf ddeall yr effaith posib ar werth y busnes – ac yn nhermau deall y goblygiadau ariannol a'r gohirio posib mewn trafodaethau a all ddigwydd drwy orfod cynnal diwydrwydd dyledus ar y busnes.

Yn olaf, bydd angen cyngor o ran y trafodion cyfreithiol sydd yn rhan o drosglwyddiad perchnogaeth, e.e. lefel y manylion sydd eu hangen mewn Cytundeb Gwerthu a Phrynu (CGPh) a gwarantau neu indemniadau cysylltiol a'r llythyr datguddio er mwyn cyfyngu unrhyw risg potensial o dorri gwarant.

Pa gefnogaeth sydd ar gael ar gyfer BBaCh yng Nghymru?

Ategir trafodion ariannol sydd yn gysylltiedig ag olyniaeth busnes gan ystod o wasanaethau proffesiynol, o gyngor cyrifeg a chyfreithiol i ddiwydrwydd dyledus ar nifer o wahanol agweddau o'r busnes.

Gall cyfrifwyr ac ymgynghorwyr cyllid corfforaethol gynorthwyo i ganfod prynwr ar gyfer gwerthiant (masnachol) drwy:

- Wasanaethau ar y farchnad megis rhannu memorandwm gwybodaeth i bartïon all fod â diddordeb drwy gronfeydd data o danysgrifwyr, neu
- Wasanaethau cyfrinachol oddi ar y farchnad pan nad yw perchnogion busnes am rannu eu bwriadon yn eang.

Ar hyn o bryd mae cyfrifwyr, ymgynghorwyr cyllid corfforaethol, Cyllid Cymru a Chanolfan Cydweithredol Cymru oll yn chwarae rôl wrth gefnogi'r broses werthuso fel rhan o gynllunio olyniaeth BBaCh. Mae offer a thechnegau cyfredol ar gael i'w defnyddio i ddarparu 'ffigwr cyffredinol' (e.e. defnyddio lluosrifau sector-benodol, lluosrifau pris-enillion neu sylfaen asedau busnes), ond '*nid yw prisio busnes yn wyddor dra-chywir ac yn y pen draw y gwerth fydd yr hyn mae rhywun yn fodlon ei dalu*'.

Fodd bynnag, mae'n bosib bod angen mwy o ymwybyddiaeth o wasanaethau o'r fath a sut maent yn gweithio. Bydd BBaCh llai eu maint sydd heb asedau pendant a chryf ond sydd â gwerth cynhenid i'w economi leol yn ei chael hi'n anoddach, fodd bynnag, i ganfod cefnogaeth briodol wrth farchnata eu busnes a chanfod prynwyr potensial.

Mae'r ystod o ymgynghorwyr proffesiynol y cyfeirir atynt uchod - cyfrifwyr mwy eu maint, ymgynghorwyr cyllid corfforaethol a Cyllid Cymru - hefyd yn darparu cyngor a/neu gymorth ar gyfer perchnogion BBaCh, ac yn achos Gwerthu i Reolwyr Mewnol, y tîm rheoli, wrth ddeall goblygiadau'r gwahanol ffynonellau cyllid a strwythuro'r fargen gywir, gan gynnwys cynllunio ar gyfer ymddeoliad y perchnog cyfredol. Mae cyfrifwyr yn cael eu hadnabod fel y *'gefnogaeth bwysicaf'*, am fod arbenigedd ariannol yn hanfodol wrth ddeall rhagolygon y busnes i'r dyfodol a chanfod ffyrdd treth-efeithiol o echdynnu gwerth. Awgrymai cyfweleion mai'r ffactor allweddol o ran llwyddiant oedd ffocws ar sicrhau bod *'pensaernïaeth y fargen'* yn gywir. Mae hyn yn cynnwys cyngor cyfreithiol²², er gwaetha'r ffaith i un rhanddeiliad awgrymu *'nad oes gan lawer o gyfreithwyr ddealltwriaeth ddigonol o drafodion corfforaethol'*.

O ran y gwasanaethau proffesiynol sydd eu hangen i gwblhau'r trafodyn ariannol mewn olyniaeth busnes, tynnodd un rhanddeiliad sylw, fodd bynnag, at fforddiadwyedd fel mater, ac fe awgrymodd tra bo strwythur ffi seiliedig ar risg yn briodol, y dylid cydbwyso hyn gyda dealltwriaeth o'r hyn mae'r busnes yn gallu ei fforddio. Gall canolbwyntio ar olyniaeth busnes fel trafodyn arwain at sefyllfa ble mae rhaid cynnal gwaith diwydrwydd dyledus sylweddol, a allai fod yn anghymesur â graddfa'r trafodyn gyda'r potensial i beryglu'r holl broses.

Mae cefnogi dadansoddiad o'r goblygiadau treth manwl ddaw gyda Gwerthu i Weithwyr Mewnol yn un maes ble ymddengys mai braidd yn gyfyngedig yw'r wybodaeth dechnegol benodol sydd gan ymgynghorwyr proffesiynol. Er enghraifft, nid yw'n ymddangos bod newidiadau diweddar i'r ffordd y caiff Ymddiriedolaethau Budd Gweithwyr eu trethu yn dilyn Adolygiad Nuttall yn 2012/13 yn rhywbeth yr oedd y cyfweleion yn llawn ymwybodol ohonynt. Yn hytrach, gwelwyd Canolfan Cydweithredol Cymru fel y sefydliad o ddewis ar gyfer cyngor a chefnogaeth benodol, gyda pherchnogion BBaCh yn mynegi diddordeb mewn archwilio'r opsiwn olyniaeth yma.

Cadarnhaodd cynrychiolwyr o Ganolfan Cydweithredol Cymru bod y tîm mewnol, fel gwaddol o'r Prosiect Olyniaeth Busnes a Chonsortia Cydweithredol, wedi gallu adeiladu arbenigedd sylweddol a'r gallu i gynnig cyngor ar ystod eang o agweddau sy'n berthnasol i drosglwyddo perchnogaeth BBaCh i weithwyr. Er nad ydynt yn gymwys i ddarparu cyngor ariannol neu gyfreithiol, maent yn gallu cynnig cymorth wrth ystyried y goblygiadau cyllid corfforaethol, treth a llywodraethu mewn proses o'r fath. Mae fframwaith cyfredol Busnes Cymdeithasol Cymru yn cael ei defnyddio fel ffynhonnell o gyngor technegol mwy manwl ar y trosglwyddo perchnogaeth ei hun, tra bydd y perchnogion eu hunain yn canfod cyngor ar y farchnad ar agweddau sy'n ymwneud â datrys materion eu treth bersonol.

²² Ni fu'n bosib siarad gyda chynrychiolwyr o'r proffesiwn cyfreithiol. Mae cyfeiriadau at eu rôl mewn cynllunio olyniaeth yn hannu felly o adborth gan randdeiliaid eraill ac ymchwil sydd ar gael yn gyhoeddus.

Yn ychwanegol i hyn, bu Canolfan Cydweithredol Cymru yn gweithio tuag at feithrin cyfleoedd cefnogaeth gan gymheiriaid ar berchnogaeth gan weithwyr, a gall perchnogion BBaCh sydd â diddordeb yn yr opsiwn yma fanteisio ar hyn.

2.4 Mynediad at gefnogaeth ar gyfer gwahanol gohortau o BBaCh

Crynodeb o'r Adran

- Tasg allweddol wrth fynd i'r afael â mater cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh yng Nghymru yw adnabod anghenion a chyfleoedd penodol y gwahanol gohortau o BBaCh mewn perthynas â chynllunio olyniaeth.
- Mae ffocws ar 'fargeinion' yn y gymuned broffesiynol yn cyfeirio sylw tuag at BBaCh sydd â chynnig strategol cyfredol sydd yn gryf. Yr amcangyfrif yw bod y cohort yma oddeutu 5% o'r BBaCh yng Nghymru. Ar gyfer y mwyafrif mawr o'r BBaCh yng Nghymru, mae mynediad at gymorth yn debygol o gael ei effeithio ymhellach gan y modelau busnes y mae ymgynghorwyr proffesiynol yn eu mabwysiadu. O ganlyniad, nid yw'r rhan fwyaf o BBaCh yn blaenoriaethu cynllunio olyniaeth eu hunain, ac nid yw ymdrechion marchnata gwasanaethau proffesiynol wedi eu hanelu atynt ychwaith.
- Mae perygl nad yw BBaCh a allai gynnig cyfleoedd penodol i angori perchnogaeth busnes a'r gweithgaredd economaidd a'r gyflogaeth gysylltiol yng Nghymru o fewn cyrraedd y cymorth yma, ac nad oes sylw teg yn cael ei roi iddynt. Mae'n bosib nad yw twf busnes fel y maen prawf allweddol ar gyfer dyrannu cymorth menter a busnes a noddir gan y sector cyhoeddus, a diddordeb gan sefydliadau ariannol a buddsoddwyr, yn ddigonol wrth adnabod BBaCh sydd yn bwysig yn eu strwythur economaidd lleol.
- Gellir disgwyl i ôl-groniad argyfwng ariannol 2008 a strwythur oed perchnogion BBaCh yng Nghymru greu pwysau ychwanegol i'r cymorth cynllunio olyniaeth fod ar gael yn fwy eang i'r BBaCh hynny sydd ddim, fel mater o drefn, yn mynd ati i ganfod cymorth o'r fath.
- Yn gyffredinol, hyd yn oed gan gydnabod bod rhai BBaCh wirioneddol yn rhy fach neu'n rhy arbenigol i warantu cymorth olyniaeth, mae nifer sylweddol o BBaCh yng Nghymru heb eu rhybuddio felly o'r angen i gynllunio ar gyfer olyniaeth a/neu o bosib yn ei chael hi'n anodd cael mynediad at neu fforddio cymorth priodol. Ac eto, o safbwynt polisi cyhoeddus, mae gan y BBaCh yma gyfraniad sylweddol i'w wneud o ran cynnal bywiogrwydd cyffredinol economi Cymru. Mae'r syniad o 'adeiladu gwerth' drwy broses fesul cam o gynllunio ac yna mynd ati i drosglwyddo perchnogaeth, yn debygol o fod yn hynod berthnasol ar gyfer llawer o'r busnesau hyn.
- Gwelwn ddau brif fethiant yn y farchnad sydd yn atal BBaCh yng Nghymru rhag manteisio i'r eithaf ar gymorth cynllunio olyniaeth:

1. Mae methiant strwythurol yn bodoli yn y farchnad yn yr ystyr nad yw prisiant busnes ar gyfer ei werthu neu gynigiad buddsoddi yn adlewyrchu'n ddigonol, bosib, werth y busnes hwnnw yn yr economi leol yn nhermau cyflogaeth a bywiogrwydd yr economi leol.
2. Mae methiannau marchnad sy'n ymwneud â gwybodaeth yn bodoli yn yr ystyr nad yw perchnogion yn ddigon ymwybodol o'r gwahanol opsiynau olyniaeth a'r goblygiadau, ac felly nid ydynt yn cychwyn yn ddigon cynnar ar y broses o gynllunio olyniaeth.

Mae'r drafodaeth uchod am yr amgylchedd cymorth sydd ar gael er gyfer cynllunio olyniaeth BBaCh yn creu darlun bod y cyngor a'r cymorth mwy penodol sydd ei angen i alluogi BBaCh i gynllunio a gweithredu'r siwrnai olyniaeth ar gael yn hawdd yng Nghymru. Ac eto, mae canlyniadau'r arolwg yn awgrymu nad yw llawer o fusnesau mewn gwirionedd yn chwilio am y cymorth yma.

Tasg allweddol wrth fynd i'r afael â mater cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh yng Nghymru yw adnabod anghenion a chyfleoedd penodol y gwahanol gohortau BBaCh mewn perthynas â chynllunio olyniaeth. Ffactorau allweddol a ddefnyddir yn aml i segmentu'r farchnad BBaCh mewn perthynas â chynllunio olyniaeth yw maint y busnes o ran trosiant, oed y perchennog-reolwyr a gwerth disgwylidig y busnes ar y farchnad. Mae'r adroddiad technegol sydd yn cyflwyno'r canlyniadau o'r arolwg busnes a gynhaliwyd ar gyfer yr astudiaeth hon yn darparu persbectif ar safbwynt, dealltwriaeth a phrofiad BBaCh yng Nghymru o gynllunio olyniaeth a sut mae ffactorau sydd yn cael eu cysylltu'n aml â chynllunio olyniaeth yn dylanwadu ar hyn. Mae'r canlyniadau wedi eu crynhoi hefyd yn Adran 2.2 uchod.

I ryw raddau, mae'r gwahaniaeth mewn persbectifau rhwng canlyniadau'r arolwg a'r cyfweliadau â rhanddeiliaid yn ymwneud â'r mater o godi ymwybyddiaeth a'r ffaith mai amser ac egni cyfyngedig y mae perchnogion BBaCh yn ei roi i adnabod a chanfod y cymorth. Yn ychwanegol i hyn, fodd bynnag, mae'r ymchwil a wnaed ar gyfer yr astudiaeth hon yn datgelu bod llawer o'r cyngor proffesiynol yn targedu cohort penodol o BBaCh. Cyfeiriodd un cyfwelai at 12 bagen y bu'r cwmni ynghlwm wrthynt dros y flwyddyn ddiwethaf, sy'n awgrymu *'nad yw'r gymuned yn un fawr'*.

Cyfeiriodd sawl cyfwelai at fracedi trosiant y busnesau hynny a fyddai fel rheol yn defnyddio'u cymorth, sydd â throsiant fel arfer o £2 filiwn neu uwch ar gyfer cwmnïau cyfrifeg canolig eu maint, a chan ddechrau o £5 miliwn ar gyfer ymgynghorwyr corfforaethol (cyllid). Mae'r olaf wrth gwrs yn cyd-fynd â'r trothwy a nodwyd gan sawl rhanddeiliad fel y maint lleiaf i gwmni fod yn ddeniadol o ran gwerthiant masnach, sydd yn cydymffurfio'n fras gyda'r symud o gwmni bach i ganolig ei faint o ran cyflogaeth.

Trwy waith ymchwil ar y cyd gan Gambit, cwmni sy'n cynnig cyngor cyllid corfforaethol sydd â'i bencadlys yng Nghaerdydd, a Phrifysgol Metropolitan Caerdydd, aethpwyd ati i broffilio BBaCh yng Nghymru a oedd yn debygol o fod angen cymorth cynllunio olyniaeth yn y dyfodol agos. Aeth yr ymchwil lawr i drothwy o £1 filiwn o drosiant, a chan ystyried ystadegau cyllidol, perchnogaeth a strwythur. Wedi diystyru cwmnïau nad ydynt yn gynhenid i Gymru, gadawodd hyn gohort o 3800 o gwmnïau sydd yn debygol o fod ar radar ymgynghorwyr proffesiynol, *'wedi eu lledaenu ar draws Cymru, gyda phocedi yng Nghanolbarth Cymru, Abertawe a Gorllewin Cymru'*.

Mae'r portread o hyd at amcangyfrif o 97% o BBaCh Cymreig fel *'busnesau ffordd o fyw'* gan un ymgynghorwr proffesiynol a gyfwelwyd - yn yr ystyr eu bod yn canolbwyntio ar fywoliaeth y perchennog a'u bod yn brosiect oes, heb fod â phrif uchelgais strategol na dyhead i 'adeiladu gwerth', yn hytrach na chyfeirio at faint - yn arwydd pellach o'r ffaith bod yna gohort mawr, mae'n debyg, o fusnesau sydd ddim yn elwa o'r cymorth sydd ar gael drwy ymgynghorwyr proffesiynol. Mae'r ffocws ar 'fargeinion' yn y gymuned broffesiynol fel sy'n cael ei amlygu gan sawl cyfwelai, yn atgyfnerthu'r ffocws yma ar dargedu BBaCh sydd â chynnig strategol cyfredol sydd yn gryf wrth gynnig cymorth olyniaeth broffesiynol, am fod y rôl cymorth sydd ei hangen mewn proses hirach o 'adeiladu gwerth' *'yn gallu bod yn drwm ar amser'*, fel y dywed un cyfwelai.

Mae hyn yn wir, hyd yn oed wrth ystyried bod y rhan fwyaf o'r cwmnïau proffesiynol sydd yn canolbwyntio ar gynllunio olyniaeth BBaCh neu sydd yn datblygu eu cynnig i ddiwallu'r grŵp targed yma yn canolbwyntio ar haenen uchaf y 97% yma yn hytrach na'r 3% o BBaCh sy'n weddill (bydd y gweddill yn derbyn gwasanaeth gan ganghennau lleol y cwmnïau cyfrifeg mawrion, fel y *Pedwar Mawr*²³).

Yn wyneb y canlyniadau a gyflwynwyd yn yr adroddiad technegol sy'n awgrymu bod busnesau micro yn gyfran helaeth o economi Cymru, mae hyn yn gadael cohort sylweddol o fusnesau heb fynediad at gymorth cynllunio olyniaeth priodol.

Mae'r canfyddiad yma yn cael ei wneud yn waeth gan y ffaith bod 32% o fusnesau yn sampl yr arolwg wedi meddwl am gynllunio olyniaeth (ond heb weithredu) ac roedd 68% yn dweud mai 'anaml' yr oedden nhw yn meddwl am y peth, neu nad oeddent 'erioed' wedi meddwl am y peth. Tra bo rhai o'r busnesau yma sydd heb gynllun olyniaeth wedi awgrymu nad oeddent yn rhagweld y byddent yn ystyried trosglwyddo perchnogaeth yn y dyfodol agos, awgrymai chwarter nad oeddent, yn syml iawn, wedi cael amser i feddwl am y mater.

Yn ychwanegol i hyn, mae nifer uchel y busnesau yn sampl yr arolwg sydd yn nwylo teulu, a llawer ohonynt heb roi ystyriaeth i gwestiwn a fydd, a sut fydd perchnogaeth y busnes yn cael ei basio i'r genhedlaeth nesaf, yn awgrymu bod angen cymorth wedi'i dargedu ar fusnesau teuluol. O allosod canlyniadau'r arolwg i holl boblogaeth fusnes Cymru, mae'n bosib bod nifer sylweddol o swyddi yn dibynnu ar fusnesau o'r fath.

²³ Mae hyn yn cyfeirio at y pedwar cwmni cyfrifeg mwyaf yn y byd: Deloitte, PwC, Ernst & Young, a KPMG. Mae'r cwmnïau yma yn darparu ystod eang o wasanaethau cyfrifeg ac archwilio, gan gynnwys archwilio allanol, gwasanaethau trethiant, ymgynghori ar reoli a busnes, ac asesu a rheoli risg.

2.4.1 Archwilio cyfleoedd ar gyfer BBaCh sydd â gwerth cryf i'w heconomi leol

Roedd yr ymgynghorwyr proffesiynol a gyfwelwyd ar gyfer yr astudiaeth hon yn cadarnhau'n gyson bod cefnogi trosglwyddiad perchnogaeth i dîm rheoli drwy Werthu i Reolwyr Mewnol neu Werthu i Reolwyr o'r Tu Allan yn ffurfio rhan anhepgor o'u cynnig, gan argymhell y datrysiad yma ar brydiau, pan fo gan brynwr ddisgwyliadau afrealistig, gan ddilyn weithiau'r hyn a alwai un ymgynghorwr yn '*daith hir o siomedigaeth*' wrth chwilio am brynwyr. Ochr yn ochr â hyn, mae portffolio Cyllid Cymru o fuddsoddiadau - sydd bellach yn canolbwyntio'n swyddogol ar gefnogi olyniaeth busnes drwy Gronfa Olyniaeth Cymru, ond hyd yn oed cyn hyn yn cefnogi trafodion o'r fath pan fo hynny'n briodol drwy gronfeydd eraill - yn cynnwys nifer sylweddol o fargeinion olyniaeth Gwerthu i Reolwyr Mewnol²⁴.

Mae hyn yn awgrymu bod cymorth ar gael pan nad oes gan BBaCh gynigiad digon cryf efallai ar gyfer gwerthiant masnach neu ble mae'r gwerthwr a/neu'r tîm rheoli yn cychwyn proses i ystyried Gwerthu i Reolwyr Mewnol er mwyn angori'r berchnogaeth a'r gyflogaeth sy'n gysylltiedig â'r busnes yng Nghymru. Mae pa un ai a fydd y cymorth yma yn cyrraedd busnesau llai eu maint, er enghraifft, sydd â diwylliant busnes mwy hynod a allai yn wir ddibynnu ar y tîm rheoli yn parhau i chwarae eu rhan wrth fynd â'r busnes yn ei flaen, yn fater arall.

Yn wyneb y ffocws ar 'fargeinion', mae i ba raddau y ceir cwmphas yn yr amgylchedd cymorth sydd ohoni i archwilio'n fwy penodol y cyfleoedd i angori perchnogaeth busnes a'r gweithgaredd economaidd a'r gyflogaeth gysylltiol yng Nghymru yn fater arall ddaw i'r amlwg. Roedd y rhan fwyaf o'r cyfweleion, er eu bod yn gefnogol o gynnwys Gwerthu i Reolwyr Mewnol mewn gwerthusiad o opsiynau, ac yn wir yn ffafrio Gwerthu i Reolwyr Mewnol dan ran amgylchiadau, heb ymwneud yn weithredol â chyfleoedd a gofynion Gwerthu i Gyflogeion. Yn wir gall yr awgrym mai ychydig o berchnogion BBaCh fyddai ag ymrwymiad digonol tuag at ddyfodol eu gweithwyr, a dyhead i greu gwaddol ar gyfer yr economi leol i hepgor unrhyw adenillion ariannol, fod yn arwydd o ddau beth: proffil y cohort o BBaCh y byddai'r rhan fwyaf o'r ymgynghorwyr proffesiynol yn dod i gysylltiad â hwy fel rheol, a'r ffaith bod lle i gyfnerthu gwybodaeth ymgynghorwyr o'r goblygiadau ariannol manwl sydd yn gysylltiedig â Gwerthu i Weithwyr.

2.4.2 Fforddiadwyedd a hygyrchedd cymorth cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh llai eu maint

Hyd yn oed pan fo'r cohort yma o fusnesau, sydd ddim yn y lle cyntaf ar radar yr ymgynghorwyr proffesiynol, yn rhagweithiol wrth adnabod yr angen i ddechrau cynllunio ar gyfer olyniaeth, gall cost tâl cadw ar gyfer ymgynghorwyr i'w cefnogi i 'adeiladu gwerth' fod yn waharddol. Disgrifiodd un rhanddeiliad sy'n gyfrifydd y bwlch cyfredol mewn cymorth cynllunio olyniaeth fel bwlch mewn perthynas â busnesau yn y braced £100 mil i £2 filiwn, ble '*mae amheuaeth dros gost-ffeithiolrwydd bargaen olyniaeth*'.

²⁴Yn ôl cyfwelai o Cyllid Cymru, mae tros 100 o drafodion i werth o £40+ miliwn a throsoledd o fuddsoddiadau preifat o £100 miliwn wedi eu cwblhau yn y blynyddoedd diwethaf, gyda chyfartaledd o 15-20 o drafodiadau y flwyddyn.

Disgrifiodd un ymgynghorydd cyllid corfforaethol brosiect cleient ble llwyddodd y tîm (gan weithio mewn partneriaeth ag ystod o wasanaethau proffesiynol eraill) i *'dddyblu'r llinell isaf'* tros daith o ddwy flynedd a oedd yn cynnwys cymorth i weithredu'r argymhellion a wnaed. Yn wyneb yr enillion hyn, mae modd cyfiawnhau'n llwyr y tâl cadw misol a dalai'r BBaCh. Fodd bynnag, i lawer o BBaCh, bydd unrhyw enillion potensial ar raddfa wahanol iawn, ac mae'n bosib na fydd eu maint yn amlwg o'r cychwyn cyntaf.

Mae'r modelau busnes y mae ymgynghorwyr busnes yn dewis eu mabwysiadu hefyd yn debygol o gael effaith pellach ar y mynediad at gymorth sydd ar gael i'r mwyafrif mawr o BBaCh yng Nghymru. Mae cyfrifwyr - a adnabuwyd gan randdeiliaid fel y prif grŵp proffesiynol sydd yn ymwneud yn rheolaidd â BBaCh - yn tueddu i weithio ar sail ffi, sydd yn creu perthynas sydd yn anad dim yn un drafodaethol. *'Mae'n bosib y byddent yn cysylltu â chyfrifydd i ddibenion archwilio neu i baratoi set o gyfrifon, ond annhebygol yw hi y bydd unrhyw drafodaeth am strategaeth hirdymor yn digwydd,'* fel y dywed un cyfwelai. Awgrymodd rhanddeiliaid mai dim ond BBaCh mwy eu maint sydd â threfniadau treth mwy cymhleth fydd yn talu i gadw cwmni o gyfrifwyr. Adroddodd sawl un o'r cyfwelai hefyd y byddai cyfrifwyr o bosib yn ystyried BBaCh sydd yn trosglwyddo i berchnogion newydd fel perygl o golli cleient, a allai effeithio'u tuedd i godi mater cynllunio olyniaeth.

Mae lleoliad yn ffactor pellach sy'n dylanwadu i ba raddau mae cymorth cynllunio olyniaeth ar gael yn rhwydd ar gyfer BBaCh. Awgrymodd rhanddeiliaid bod llawer o'r cyngor proffesiynol penodol wedi ei grynhoi yn Ne Ddwyrain ac yng Ngogledd Ddwyrain Cymru, ble mae'n hawdd cael mynediad at gyfrifwyr, cyngor cyfreithiol, ayb, gan ymestyn i Fryste a Lerpwl. *'Po fwyaf tua'r Gorllewin yr ewch chi, yr anodaf yw hi i ganfod y cyngor cywir.'*

2.4.3 Meini prawf ar gyfer dadansoddiad cost a budd o gymorth cynllunio olyniaeth

Ar yr un adeg, fel nododd un cyfwelai, mi fydd rhai BBaCh yn wirioneddol rhy fach neu'n rhy arbenigol i warantu unrhyw gymorth olyniaeth. Wrth bennu a oes lle i ddarparu cymorth cynllunio manwl ychwanegol ar gynllunio olyniaeth i unrhyw BBaCh, tu hwnt i ystyriaeth unigol o unrhyw fracedi trosiant, nifer y staff neu oed y perchennog, bydd llawer yn ddibynol felly ar safle strategol y busnes. Fodd bynnag, fel sylwebodd un rhanddeiliad, mae'n bosib nad yw twf busnes fel y prif faen prawf ar gyfer dyrannu cymorth menter a busnes drwy'r sector cyhoeddus a diddordeb gan sefydliadau ariannol a buddsoddwyr yn ddigonol wrth adnabod BBaCh sydd yn bwysig yn eu strwythur economaidd lleol. Yn hytrach, dylid ystyried mesurau megis hirhoedledd a rhyw fodd o fesur y sail cwsmer wrth adnabod busnes sydd yn gwarantu sylw olyniaeth ac a allai, o bosib, gael ei droi i fod yn gynigiad gwerth ei gyllido.

2.4.4 Mynd i'r afael â'r bom amser

Yn olaf, mae yna ddimensiwn sy'n ymwneud ag amser wrth adnabod unrhyw gohort o BBaCh yng Nghymru nad sydd o bosib yn cael eu gwasanaethu'n ddigonol gan y seilwaith cymorth cyfredol. Mae dau ddimensiwn i hyn. Yn gyntaf, tynnodd rai cyfwelai sylw at linell amser ymhlyg sy'n gysylltiedig â digwyddiadau, gan awgrymu, er enghraifft, bod yna gohort o berchnogion BBaCh a allai fod wedi ystyried trosglwyddo perchnogaeth eu busnes tuag amser yr argyfwng ariannol yn 2008, ond iddynt ganfod nad oedd unrhyw gyllid ar gael bryd hynny.

Mi fydd hi *‘wedi cymryd hyd at nawr i lawer o’r BBaCh ddod yn ôl ar eu traed a chanfod gwahanol ffyrdd o ariannu bargaen’*. Yn wir, ymddengys fod y darlun yn un o gynnydd sylweddol mewn gweithgaredd buddsoddi, gan greu cyfleoedd newydd i BBaCh elwa o fuddsoddiad newydd fel rhan o drosglwyddiad perchnogaeth²⁵.

Ochr yn ochr â chyfyngiadau’r seilwaith cymorth fel sy’n cael ei amlinellu uchod, gellir disgwyl i strwythur oedran rhai perchnogion BBaCh yng Nghymru greu pwysau ychwanegol fel bo cymorth cynllunio olyniaeth yn fwy cyffredin ar gyfer y BBaCh hynny sydd ddim, fel mater o arfer, yn mynd ati i chwilio am gefnogaeth o’r fath. Mae dadansoddiad a wnaed gan Cyllid Cymru²⁶ yn awgrymu fod yna, yn wir, gohort o faint o berchnogion busnes yn y braced oedran 55-70 (yn ein harolwg ni roedd 19% o Gyfarwyddwyr dros 65 mlwydd oed). Fodd bynnag, mae dadansoddiad a wnaed yn 2014 gan PwC yn awgrymu bod oedran cyfartalog Cyfarwyddwyr yng Nghymru yn is nag ym mhob un o wledydd eraill y DU, ar 56.5²⁷.

Mae’r canfyddiadau o’r arolwg fel y’u cyflwynir yn yr adroddiad technegol yn darparu mewnwelediad pellach o’r angen am gynllunio olyniaeth mewn BBaCh yng Nghymru. Fel yr amlinellwyd eisoes, roedd 32% o fusnesau yn yr arolwg wedi meddwl am gynllunio olyniaeth; mewn geiriau eraill, maent yn debygol o weld hyn fel rhywbeth sy’n berthnasol i’r busnes yn y dyfodol agos, ond heb gymryd unrhyw gamau eto, tra bo 68% yn meddwl am y peth ‘yn anaml’ neu ‘erioed’ wedi meddwl am y peth. Mae hyn yn awgrymu bod cyfleoedd tymor byr a hirdymor ar gael i fynd i’r afael â chynllunio olyniaeth mewn BBaCh yng Nghymru sydd â 5-50 o weithwyr (y sampl sydd yn cael sylw’r arolwg hwn).

2.4.5 Casgliadau

Yn gyffredinol, y darlun sy’n dod i’r golwg yw un ble nad yw nifer sylweddol o BBaCh yng Nghymru yn effro i’r angen i gynllunio ar gyfer olyniaeth a/neu ei chael hi’n anodd, o bosib, i gael mynediad at, neu fedru fforddio cymorth priodol. Ac eto, o bersbectif polisi cyhoeddus, mae gan y BBaCh yma gyfraniad sylweddol i’w wneud tuag at gynnal bywiogrwydd cyffredinol yr economi yng Nghymru. Mae’r syniad o ‘adeiladu gwerth’ drwy broses fesul cam o gynllunio ar gyfer, a gweithredu trosglwyddiad perchnogaeth yn debygol o fod yn hynod berthnasol i lawer o’r busnesau hyn.

Un casgliad o’r dadansoddiad yma o natur y cymorth olyniaeth sydd ar gael i BBaCh yng Nghymru yw mai’r BBaCh hynny sydd ychydig yn fwy a/neu’r rhai hynny sydd wedi llwyddo i greu safle strategol yw’r union rai fydd yn aml yn destun gwerthiant masnach gyda pherchnogaeth yn trosglwyddo tu allan i Gymru. Tra bo’r rhan fwyaf o ymgynghorwyr yn cytuno nad yw hyn o reidrwydd yn beth drwg ar gyfer economi Cymru gyfan, dywedodd un mae’r busnesau hynod neu’r BBaCh mwy o faint *‘y byddech chi am eu cadw yn eich perchnogaeth’*. Mae’n gwestiwn sydd yn amlwg yn galw am sylw agosach.

²⁵ Gweler Management Buy-Out – The way forward for your business? (2014), Hugh James [https://www.hughjames.com/wp-content/uploads/2015/07/HJSpotlight_MBO_V2.pdf]

²⁶ Gan ddefnyddio data o <https://custom.onesource.com>, darparwr masnachol o ddata cyffredinol am gwmnïau

²⁷ Gweler Management Buy-Out – The way forward for your business? (2014), Hugh James [https://www.hughjames.com/wp-content/uploads/2015/07/HJSpotlight_MBO_V2.pdf]

O'r dadansoddiad yma sy'n tynnu ar y cyfweiliadau gyda rhanddeiliaid a chanlyniadau'r arolwg, mae modd adnabod dau fethiant yn y farchnad sy'n atal BBaCh yng Nghymru rhag fanteisio i'r eithaf ar gymorth cynllunio olyniaeth:

1. Mae methiant strwythurol yn bodoli yn y farchnad yn yr ystyr nad yw prisiant busnes ar gyfer ei werthu neu gynigiad buddsoddi yn adlewyrchu'n ddigonol, o bosib, werth y busnes hwnnw yn yr economi leol yn nhermau cyflogaeth a bywiogrwydd yr economi leol.
2. Mae methiannau marchnad sy'n ymwneud â gwybodaeth yn bodoli yn yr ystyr nad yw perchnogion yn ddigon ymwybodol o'r gwahanol opsiynau olyniaeth a'u goblygiadau, ac felly nid ydynt yn cychwyn yn ddigon cynnar ar y broses o gynllunio olyniaeth.

3 Targeddu gwahanol gohortau o BBaCh

Crynodeb o'r Adran

- Dylid ystyried amcanion polisi datblygu economaidd ehangach Llywodraeth Cymru a chysylltiadau gydag addewidion Llesiant a Chenedlaethau'r Dyfodol wrth benderfynu pa gohortau o BBaCh y dylid eu targedu gyda chymorth ychwanegol ar gynllunio olyniaeth.
- Gall ffocws ar feithrin y math o ddiwylliant entrepreneuraidd sydd yn defnyddio disgyblaethau rheoli cryf fel sail i dwf busnes ac i hyrwyddo'r sail sgiliau i fwydo i mewn i'r stoc busnes cyffredinol yng Nghymru helpu i gymodi amcanion polisi economaidd sydd o bosib yn groes i'w gilydd.
- Rhaid i segmentiad BBaCh mewn modd defnyddiol mewn perthynas â'u hanghenion cynllunio olyniaeth penodol fynd y tu hwnt i ddadansoddiad sydd wedi ei seilio dim ond ar agweddau megis oed y perchennog-reolwyr neu faint y cwmni. Tra bydd marcwyr o'r fath o gymorth wrth adnabod busnesau a fydd o bosib yn wynebu materion olyniaeth yn y dyfodol agos, ni yw cyfyngu'r dadansoddiad i'r lefel hon yn ffafrio manteisio i'r eithaf ar gyfraniad cynllunio olyniaeth i economi Cymru.
- Mae model Yr Alban yn dempted o sut mae modd cyflawni cynllunio olyniaeth drwy ddefnyddio dealltwriaeth ddofn o sefyllfa unigol y BBaCh fel dechreubwynt, gan deilwrio ymateb i'r gofynion penodol.

3.1 Ystyriaethau yng nghyd-destun polisi Cymru

Ystyriaeth allweddol o ran deall pa un ai, a pha gefnogaeth ychwanegol ar gyfer cynllunio olyniaeth y gellid ei darparu yng Nghymru ac i ba gohortau o BBaCh, yw deall a yw, a sut, mae olyniaeth busnes llwyddiannus yn cysylltu â gwahanol golau datblygu economaidd.

Mae'r drafodaeth flaenorol yn tanlinellu'n amlwg y ffaith bod yna gysylltiadau â nifer o amcanion polisi gwahanol, o gryfhau economïau lleol drwy sicrhau dyfodol ar gyfer busnesau bach, a chynnal bywiogrwydd economïau lleol i gryfhau cynhyrchedd a'r awydd i gystadlu'n rhyngwladol a chynyddu nifer y trafodion ariannol, sydd yn cael ei ystyried gan randdeiliaid i fod yn arhosfan allweddol wrth ddenu mwy o gyllid ecwiti i Gymru.

Dylid hefyd ystyried amcanion polisi datblygu economaidd ehangach Llywodraeth Cymru a'r cysylltiadau ag addewidion Llesiant a Chenedlaethau'r Dyfodol wrth adnabod y rhesymeg dros gymorth ychwanegol penodol. Gan ddyfynnu o adroddiad cynharach gan yr Adran Masnach a Diwydiant (DTI), roedd adroddiad Canolfan Cydweithredol Cymru, er enghraifft, hefyd yn amlygu, fel a ganlyn, goblygiadau potensial cynllunio olyniaeth busnes ar gyfer dewisiadau polisi datblygu economaidd ehangach:

‘Gyda throsglwyddiadau busnes sydd â’r posibilrwydd i fod yn hyfyw ac sydd yn methu mewn ardaloedd o ddiweithdra uchel a chyfraddau gweithgaredd isel [...] mae’r costau cymdeithasol yn llawer uwch nag ydynt mewn ardaloedd daearyddol sydd yn fwy gwydn yn economaidd, yn enwedig o ystyried effaith y cau ar gwmnïau lleol eraill, adfywio, ayb. Gellir gwneud dadleuon tebyg mewn perthynas â chwmnïau mewn ardaloedd gwledig anghysbell sydd yn wynebu throsglwyddiadau busnes. Mae natur hynod leol y farchnad ar gyfer cwmnïau bach yn creu problemau penodol i fusnesau o’r fath, a gall methiant i drosglwyddo busnes amddifadu defnyddwyr lleol o wasanaeth gwerthfawr - gan adael dewisiadau amgen sy’n costio mwy a/neu sy’n llai priodol i’w hanghenion lleol.’²⁸

Mae’r cyfeiriad at gostau cymdeithasol a allai godi o fethiant olyniaeth hefyd yn arwydd o’r angen i ddeall beth yn union sydd i’w ennill - neu ba golledion sydd i’w hosgoi - drwy sicrhau bod cymorth ychwanegol i gynllunio olyniaeth ar gael ar gyfer y gwahanol gohortau o BBaCh yng Nghymru. Yr hyn sydd ei angen, felly, o safbwynt polisi cyhoeddus, yw canfod yr ymateb mwyaf priodol ar gyfer gwahanol fusnesau a’r gymysgedd gywir o ganlyniadau yn gyffredinol. Fodd bynnag, mae meithrin yr awydd entrepreneuriaid mewn mentrau preifat unigol sy’n seiliedig ar elw i greu’r gwerth mwyaf yn y busnes, a gweithgaredd trafodaethol yn fwy cyffredinol, yn sefyll yn groes, o bosib, i’r canlyniadau polisi cyhoeddus ehangach sy’n ymwneud â datblygu economaidd, megis dal gafael ar berchnogaeth BBaCh yng Nghymru neu gryfhau llais cyflogai yn nhrefn lywodraethol busnesau drwy berchnogaeth gan weithwyr.

Awgrymodd sawl cyfwelai bod y tir cyffredin rhwng y dyheadau hyn yw meithrin yn fwy cyffredinol y math o ddiwylliant entrepreneuriaid sy’n defnyddio disgyblaethau rheoli cryf i fod yn sail i dwf busnes ac i hyrwyddo’r sail sgiliau i fwydo i mewn i’r stoc busnes cyffredinol yng Nghymru.

Ochr yn ochr â hyn, cafwyd persbectif cyd-destunol ategol o’r cyfweiliadau â rhanddeiliaid ar wahanol broffiliau BBaCh mewn perthynas â chynllunio busnes. Gall ystyried y rhain yn nhermau cymhariaeth o senarios ymadael ac olyniaeth, a thrafodaeth o amcanion twf economaidd o’u cymharu ag amcanion sy’n ymwneud â chydnerthedd yr economïau lleol herio tybiaethau ymhellach, ac mae’n gwella’r darlun sy’n hanu o ddata’r arolwg. Cyflwynir trafodaeth fanylach ar y ddau ddimensiwn yma yn Atodiad 1.

I grynhoi, gallwn gasglu bod rhaid i segmentiad BBaCh mewn modd defnyddiol mewn perthynas â’u hanghenion cynllunio olyniaeth penodol fynd y tu hwnt i ddadansoddiad sydd wedi ei seilio dim ond ar agweddau megis oed y perchennog-reolwyr neu faint y cwmni. Tra bydd marcwyr o’r fath o gymorth wrth adnabod busnesau a fydd o bosib yn wynebu materion olyniaeth yn y dyfodol agos, ni yw cyfyngu’r dadansoddiad i’r lefel hon yn ffafrio manteisio i’r eithaf ar gyfraniad cynllunio olyniaeth i economi Cymru.

²⁸ Canolfan Cydweithredol Cymru (2012), Employee ownership: Defusing the business succession time-bomb in Wales

3.2 Cipolwg ar fodel Yr Alban

Fel yng Nghymru, bu cryfhau cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh yn flaenoriaeth yn Yr Alban. Mewn ymateb i bryderon am gynllunio olyniaeth, cyflwynwyd y Rhaglen Olyniaeth (*Succession Programme*) yn 2015²⁹.

Cyn dyfodiad y Rhaglen Olyniaeth fel cynnyrch cymorth generig, roedd cymorth penodol ar gael dim ond yng nghyd-destun ymrwymiad Llywodraeth Yr Alban tuag at hyrwyddo perchnogaeth gan weithwyr. Roedd hyn yn ffurfio rhan o gylch gwaith *Co-operative Development*, ac fe'i cyflawnwyd fel rhan o'r cymorth ehangach oedd ar gael ar gyfer modelau busnes cydweithredol a chydfuddiannol.

Oherwydd llwyddiant cyfyngedig y dull yma daethpwyd i'r casgliad bod angen i gynllunio olyniaeth ddechrau gyda dealltwriaeth fanwl o sefyllfa benodol BBaCh, a theilwrio ymateb i'r gofynion penodol, yn hytrach na hyrwyddo un model yn benodol. Newidiwyd yr ymagwedd hon felly yn sylfaenol drwy gynnwys ffocws ehangach ar gynllunio olyniaeth yn y model cyflawni. Erbyn hyn mae'r Rhaglen Olyniaeth yn gweithio trwy wrando.

Mae'r rhaglen yn cael ei darparu drwy ddau drac cyfochrog:

1. Cymorth gan Arbenigwr Olyniaeth (*Succession Expert Support*), sydd yn darparu cymorth mewn camau ar gyfer BBaCh, gyda chymorth mwy dwys ar gael ar gyfer y rhai hynny sydd am archwilio modelau perchnogaeth gan weithwyr;
2. Y Rhaglen Olyniaeth (*Succession Programme*), sydd yn ymwreiddio cynllunio olyniaeth ym mhortffolio ehangach cymorth i BBaCh a ddarperir gan *Scottish Enterprise*.

Mae'r model yma yn cyflawni sawl canlyniad: mae'n creu ffocws eglur ar gyfer cynllunio olyniaeth a man penodol ar gyfer cynllunio olyniaeth gan sicrhau bod hyn yn parhau i fod yn eitem agenda fyw mewn trafodaethau gyda phob busnes ble mae eu cyfrifon yn cael eu rheoli. Hefyd, mae'n creu rhyngwyneb cadarn gyda'r gymuned o ymgynghorwyr proffesiynol. O ganlyniad, mae'r neges ehangach ynghylch cynllunio olyniaeth yn dechrau treiddio'n fwy cyffredinol i gyngor proffesiynol.

²⁹ Mae hyn yn seiliedig ar gyfweiliad gyda chynrychiolydd o *Co-operative Development Scotland* (sydd yn rhan o *Scottish Enterprise*) ac adroddiad cynnydd ar y *Scottish Succession Programme*, dyddiedig 31^{ain} Mawrth 2017.

4 Casgliadau ac argymhellion

4.1 Casgliadau

Mae gan gynllunio olyniaeth rôl bwysig i'w chwarae o ran cyflawni amcanion polisi economaidd yng Nghymru. Mae'r arolwg BBaCh a gynhaliwyd ar gyfer yr astudiaeth hon yn cadarnhau bod yna gohort sylweddol o berchnogion BBaCh sydd heb ystyried cynllunio olyniaeth. I'r rhai hynny a roddodd rywfaint o feddwl i gynllunio olyniaeth, mae tystiolaeth o'r arolwg yn dangos y byddai llawer ohonynt yn croesawu cymorth cynllunio olyniaeth fel rhywbeth defnyddiol. Cynllunio ar gyfer treth, cynllunio ariannol a buddsoddi a chymorth ar gyfer prosesau trosiannol sydd ar flaen y rhestr yn hynny o beth.

Mae adolygiad o'r amgylchedd cymorth cynllunio olyniaeth sydd yn tynnu ar gyfweiliadau helaeth gyda rhanddeiliaid yn awgrymu bod llawer o'r cymorth arbenigol technegol ar gyfer cynllunio olyniaeth, yn unol â galwad BBaCh, ar gael mewn egwyddor. Mae adborth gan rhanddeiliaid hefyd yn nodi nad yw mynediad at gyllid yn fater ar gyfer olyniaeth BBaCh yng Nghymru. Er nad yw BBaCh Cymru o reidrwydd ar radar buddsoddwyr ecwiti o faint, y farn yw bod Cyllid Cymru yn gwneud llawer i lenwi'r bwlch yma.

Yn ôl rhanddeiliaid, mater sy'n codi ei ben yn aml yw'r disgwyliadau afrealistig sydd gan berchnogion BBaCh o ran gwerth eu busnes a'r tebygolrwydd o ganfod prynwr sy'n fodlon talu 'premiwm strategol' am y busnes mewn gwerthiant masnach. Gwelai sawl un o'r rhanddeiliaid Gwerthu i Reolwyr Mewnol fel dewis amgen hyfyw a chyfle i arwain y busnes yn ei flaen tuag at dwf newydd gan ganiatáu i'r perchennog presennol sicrhau adenillion ariannol digonol. Roedd ymwybyddiaeth o'r potensial ar gyfer perchnogaeth gan weithwyr fel dewis amgen pellach ar gyfer perchnogion sydd am drosglwyddo perchnogaeth eu busnes yn gymharol isel ymysg rhanddeiliaid.

Mae cyfuno'r dystiolaeth o'r arolwg BBaCh a'r cyfweiliadau â rhanddeiliaid yn awgrymu o ganlyniad i'r modelau busnes, y sail sgiliau a'r fframweithiau cyfeiriadau diwylliannol (e.e. ffocws ar 'fargeinion' yn hytrach na datblygu busnes) sydd yn rheoli darpariaeth y gwasanaethau proffesiynol, bod rhan helaeth o'r cymorth yma yn targedu cohort penodol o BBaCh. Marcwyr allweddol y cohort yma yw trosiant o £2 filiwn o leiaf, a rhagolygon strategol sydd yn gryf, ac sydd yn eu gwneud yn ddeniadol o ran trosglwyddo perchnogaeth, gan gynnwys gwerthiant masnach potensial.

Mae hyn yn gadael bwlch yn y ddarpariaeth gan y farchnad ar gyfer BBaCh llai eu maint a'r rhai hynny sydd angen cymorth mwy dwys i gryfhau eu prosesau rheoli a gwybodaeth yn ogystal â'u safle strategol, proses a ddisgrifiwyd gan y gymuned broffesiynol fel 'adeiladu gwerth'. Mae'r bwlch a adnabuwyd yn ymwneud yn y lle cyntaf â chodi ymwybyddiaeth a meithrin dealltwriaeth realistig o wahanol opsiynau olyniaeth ar gyfer BBaCh a'u goblygiadau ar gyfer y perchennog presennol a rhagolygon y busnes i'r dyfodol.

Adnabuwyd y gallu i asesu ansawdd y cymorth sydd ar gael a'r adenillion potensial o fuddsoddi mewn cymorth cynllunio olyniaeth fel materion a allai atal llawer o berchnogion BBaCh rhag chwilio am gymorth cynllunio olyniaeth. Ochr yn ochr â hyn, fodd bynnag, dywedwyd bod fforddiadwyedd yn rhwstr i rai BBaCh fynd ati i ddefnyddio cymorth a chefnogaeth broffesiynol sydd eisoes yn bod. Mae'n bosib bod y modelau busnes y mae ymgynghorwyr proffesiynol yn eu defnyddio, sydd wedi eu seilio gan fwyaf ar berthynas drosiadol seiliedig ar ffi, yn ei gwneud hi'n anodd i greu lle ar gyfer y math o ymgysylltu strategol sydd ei angen i gefnogi BBaCh i ddatblygu a gweithredu cynllun olyniaeth.

Gan awgrymu bod y syniad o 'adeiladu gwerth' yn berthnasol i bob BBaCh, fwy neu lai, anghytunai llawer o randdeiliaid gyda'r tybiaethau ynghylch y gwahaniaeth rhwng yr hyn a ddisgrifir yn gyffredin fel 'strategaeth ymadael' ar y naill llaw a 'chynllunio olyniaeth' ar y llaw arall. Arweiniodd hyn at y casgliad mai'r hyn sydd ei angen yw cryfhau'r naratif am ddatblygu busnes yn strategol fel cynhwysyn hanfodol mewn twf a chydnerthedd BBaCh drwy gylch bywyd y busnes, o gychwyn y busnes a'r twf cynnar i aeddfedrwydd a chynllunio olyniaeth. Roeddent o'r farn bod cynyddu nifer y trafodion a gyllidir gan ecwiti yng Nghymru yn gyfraniad tuag at y corddi entrepreneuriaidd sydd ei angen i greu economi fwy deinamig, denu buddsoddiad pellach ac, yn y pen draw, arwain at dwf economaidd.

Yn erbyn y cefndir yma, rhaid i'r dasg o adnabod BBaCh a fyddai'n gwarantu cymorth cynllunio olyniaeth dan nawdd y sector cyhoeddus, ac a allai gael eu troi o bosib yn gynigion y gellid eu hariannu, fynd y tu hwnt i farcwyr gor-symf megis trosiant neu oed y perchennog/perchnogion ac ystyried safbwynt strategol y busnes, ei safle yn y farchnad a'i gyfraniad i'r ffabrig economaidd lleol.

Mae gwelededd cryf i Cyllid Cymru a Chanolfan Cydweithredol Cymru yng nghyd-destun cymorth cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh, a thro ar ôl tro roeddent yn cael eu hadnabod fel asiantaethau a fedrai, o bosib, chwarae mwy o rôl o ran cynllunio olyniaeth, tra bo cyfle i Busnes Cymru gryfhau ymhellach y modd mae cysylltiadau un-wrth-un gyda BBaCh yn cael eu defnyddio i gyfathrebu negeseuon o'r fath i'r gymuned BBaCh ehangach.

4.2 Argymhellion

Gan dynnu ar y casgliadau uchod, mae'r argymhellion canlynol yn nodi sut mae modd hyrwyddo a chryfhau cymorth cynllunio olyniaeth drwy gynnig ehangach Busnes Cymru.

Argymhelliad 1: Datblygu datganiad polisi eglur ar bwysigrwydd cynllunio olyniaeth BBaCh ar gyfer yr economi yng Nghymru. Dylid gwneud dealltwriaeth o gylchoedd bywyd BBaCh a'r angen i ystyried cynllunio ymadael neu olyniaeth yn sail i naratif datblygu menter a busnes yng Nghymru.

Argymhelliad 2: Cadarnhau a gwella cynnig Busnes Cymru i gynnig cymorth cynllunio olyniaeth BBaCh drwy:

- Ymwreiddio ystyriaeth o ofynion cynllunio olyniaeth yn offeryn diagnostig Busnes Cymru.
- Pennu'r gymysgedd fwyaf priodol o godi ymwybyddiaeth, gwybodaeth, cyngor ac unrhyw gymhorthdal ariannol ar gyfer cymorth arbenigol ar gynllunio olyniaeth.
- Ychwanegu cynnwys ar gynllunio olyniaeth i we-blatfform Busnes Cymru, gan gynnwys cyfeiriad arbennig at yr heriau potensial ddaw gydag olyniaeth deuluol.
- Ymwreiddio ffocws ar y mathau o ddisgyblaethau rheoli a all helpu i adeiladu datganiad gwerth BBaCh i drosglwyddo perchnogaeth dros amser yn yr holl gyngor gan Busnes Cymru (e.e. ymgysylltu â staff, rolau rheoli eglur, gwybodaeth gref am reoli, perthnasau cytundebol tryloyw).
- Sicrhau bod gan holl ymgynghorwyr Busnes Cymru y sgiliau angenrheidiol i gefnogi cynllunio olyniaeth BBaCh yn gyffredinol.
- Comisiynu gweithdai undydd i godi ymwybyddiaeth ynghylch olyniaeth busnes ar gyfer BBaCh, gan ei gwneud hi'n rhag-amod bod raid i BBaCh fynychu'r rhain er mwyn elwa ar gymorth pellach.
- Ystyried a ddylid darparu cymorth ychwanegol gyda chymhorthdal i BBaCh, ac os felly, datblygu offer asesu penodol ar sail blaenoriaethau polisi Cymreig i bennu a ddylid darparu cymorth dan nawdd cyhoeddus i Fusnes Bach neu Ganolig³⁰.

³⁰ Byddai hyn yn ystyried a yw BBaCh yn destun methiant yn y farchnad gan ystyried: rôl y BBaCh fel cyflogwr (yn y gymuned leol ac ar gyfer economi Cymry gyfan); proffidioldeb ac asedau cyffyrddadwy ac anghyffyrddadwy; safle'r cwmni yn strwythur diwydiannol y sector penodol; a'r potensial cyfredol i dyfu a/neu gyfleoedd i ysgogi cynnig strategol o'r newydd i sbarduno twf dan berchnogaeth newydd.

Argymhelliad 3: Adeiladu ar broffil cyfredol a hygredded y sefydliadau sydd yn flaenllaw ar hyn o bryd gyda'r agenda cynllunio olyniaeth yng Nghymru drwy gydweithio gyda Llywodraeth Cymru, Cyllid Cymru, Canolfan Cydweithredol Cymru a'r gymuned o ymgynghorwyr proffesiynol i godi ymwybyddiaeth o faterion cynllunio olyniaeth, hyrwyddo amrywiaeth yr opsiynau olyniaeth a chreu cynnig integredig. Dylai blaenoriaethau allweddol mewn ffordd gydweithredol o weithio gynnwys:

- Rhedeg ymgyrch ar y cyd i godi ymwybyddiaeth.
- Cyrraedd tu hwnt i sail cleient cyfredol Busnes Cymru drwy barhau i hyrwyddo cynllunio olyniaeth drwy gyrff cyswllt, gyrff proffesiynol a rhwydweithiau o ymgynghorwyr proffesiynol, fel gyda dull arloesol Cyllid Cymru.
- Gweithio gyda'r gyrff proffesiynol yng Nghymru i ymgysylltu a darparu hyfforddiant ar gyfer y gymuned broffesiynol i gryfhau eu dealltwriaeth a'u hymrwymiad tuag at y cymorth hirdymor ar gyfer BBaCh i 'adeiladu gwerth' gan ystyried holl ystod y modelau sydd ar gael i drosglwyddo perchnogaeth.
- Pan fo cymorth ariannol yn ffurfio rhan o gynnig sylfaenol gan Busnes Cymru, defnyddio hyn fel cymhelliad i ymgynghorwyr proffesiynol gysylltu gyda grŵp ehangach o BBaCh.

Atodiad 1 – Cohortau BBaCh yn nghyd-destun amcanion polisi

Mae'r cyfweiliadau gyda rhanddeiliaid yn darparu persbectif cyd-destunol ategol ar wahanol broffiliau o BBaCh mewn perthynas â chynllunio olyniaeth, sydd yn herio ac yn gwella'r darlun a gafwyd o ddata'r arolwg a thybiaethau sy'n sail i amcanion polisi. Mae modd cyflwyno'r persbectif yma gan randdeiliaid yn ddefnyddiol yn nhermau dau ddimensiwn, sef ymadael yn erbyn olyniaeth, a thwf economaidd yn erbyn cydnerthedd economïau lleol.

Ymadael yn erbyn olyniaeth

Defnyddiodd rhai rhanddeiliaid y ddwy thema yma i ddisgrifio'r gwahanol agweddau sydd gan berchnogion tuag at ddatblygiad strategol eu busnes. Mae'r syniad o ymadael a gynullir (cynnar) yn cael ei gysylltu'n aml mewn dadl gyhoeddus gydag uchelgais y perchnogion i werthu a thrwy hynny, elwa ar fenter newydd. Mae canolbwyntio ar adeiladu gwerth y brand a/neu welededd a rhagolygon tebygol eu technoleg a'u harbenigedd i'r dyfodol wrth chwilio am brynwyr i'r busnes yn cael eu gweld yn aml mewn dadlau ynghylch polisi fel rhywbeth sy'n cyfrannu dim ond ychydig o ran gwerth i economi Cymru. Y rheswm tros hyn yw bod strategaeth o'r fath yn cael ei hystyried i fod yn un sydd yn canolbwyntio ar werthiant masnach sydd yn rhoi'r adenillion uchaf posib i'r perchennog/perchnogion, ond nid o reidrwydd y gwerth economaidd uchaf i economi Cymru yn ei chyfanrwydd, yn enwedig o ystyried bod busnesau o'r fath yn cael eu prynu'n aml gan gorfforaethau neu fuddsoddwyr rhyngwladol.

Yn groes i'r farn hon, roedd llawer o randdeiliaid yn canolbwyntio yn hytrach ar y ffordd y mae ymadael wedi'i gynllunio yn golygu bod perchnogion-reolwyr yn mabwysiadu ymagwedd o adeiladu gwerth yn y busnes o'r cychwyn, ymagwedd sydd, yn ôl ei diffiniad, hefyd yn cynyddu cystadleurwydd y busnes dan sylw, gyda'r potensial i gynyddu gwerth y busnes i economi Cymru. Mewn geiriau eraill, yr hyn sy'n cael ei ddisgrifio fel strategaeth ymadael yw'r hyn yr oedd llawer o randdeiliaid yn galw amdano, yn ei hanfod, yng nghyd-destun cynllunio olyniaeth, sef derbyn bod hwn yn gam hanfodol yng nghylch bywyd cyffredinol busnesau sydd angen ei ystyried mor fuan â phosibl.

Gwrthgyferbynnodd un rhanddeiliad fusnesau sydd â'r math yma o strategaeth ymadael gyda chohort llawer mwy o BBaCh yng Nghymru sydd wedi eu sefydlu a'u rheoli i gyflawni uchelgeisiau a chynlluniau'r perchennog/perchnogion. Gan awgrymu bod hyd at 97% o BBaCh yng Nghymru yn debygol o syrthio i'r categori hwn, roedd y rhain yn cael eu disgrifio fel busnesau 'ffordd o fyw', waeth beth yw eu maint. Mae'r perchennog/perchnogion yn treulio'u bywydau yn y busnes ac maent yn bersonoliad o safbwynt a diwylliant y cwmni. Mewn sawl achos, fodd bynnag, mae hyn yn golygu bod egni entrepreneuraidd a chyfeiriad strategol y cwmni yn cael ei gyfyngu pan fo perchennog yn rhedeg busnes tros sawl degawd gyda dylanwadau cyfyngedig o'r tu allan i siapio'r penderfyniadau sy'n cael eu gwneud, nail ai'n uniongyrchol (drwy rannu'r gwaith o lywodraethu'r busnes) neu'n anuniongyrchol (drwy asesiad trylwyr o safle strategol y busnes).

Gellir ystyried felly bod meithrin mwy o BBaCh gyda'r math o uchelgais strategol sydd ei hangen i ddatblygu strategaeth ymadael hyfyw yn fodd i gyfnerthu'n sylweddol eu potensial i dyfu. Mae annog perchnogion i ganolbwyntio ar adeiladu gwerth y busnes o'r dechrau, y tu hwnt i ganolbwyntio ar drosiant y lled-dymor a phroffidioldeb, yn dod yn sbardun allweddol i gryfhau twf BBaCh, yn hytrach na'i gyfyngu (fel sy'n cael ei awgrymu'n aml). Gall methu â chanolbwyntio'n ddigon buan ar strategaeth ymadael olygu bod twf yn digwydd mewn cyfeiriad sydd yn cyrraedd llwyfandir ar ryw bwynt os nad yw egni entrepreneuriaidd newydd yn cael ei fuddsoddi yn y busnes.

Mae'r ddealltwriaeth yma yn awgrymu y byddai angen dau drac cyfochrog i wella'r cymorth cynllunio olyniaeth busnes yng Nghymru:

- Cefnogi perchnogion BBaCh a fydd yn wynebu her olyniaeth busnes yn y dyfodol agos i werthuso gwahanol opsiynau ac adeiladu gwerth yn y busnes tros gyfnod cymharol fyr o amser (h.y. rhwng tair a phum mlynedd);
- Sefydlu ffocws ar feithrin gwerth yn y busnes a rhagweld strategaeth ymadael gan berchennog y busnes mewn disgyblaeth rheoli busnes ar draws gwahanol gohortau o BBaCh yng Nghymru.

Twf economaidd yn erbyn cydnerthedd economïau lleol

Wedi ei gysylltu'n agos â syniad o strategaeth ymadael fel y ffordd orau bosib i gynllunio ar gyfer olyniaeth busnes mae'r cwestiwn o sut gallai, ac y dylai, amcanion sy'n ymwneud â thwf economaidd ar y naill law, a chydnerthedd economïau lleol ar y llaw arall, siapio dewisiadau polisi. Mae'r cyfweiliadau gyda rhanddeiliaid yn awgrymu bod angen dealltwriaeth ehangach o'r opsiynau sydd ar gael yn realistig yng Nghymru ystyried segmentu BBaCh yn Nghymru yn nhermau anghenion a blaenoriaethau cynllunio olyniaeth.

Yn sail i sylwadau o'r fath mae'r farn bod buddsoddiad sylweddol yn rhagofyniad hanfodol i dyfu BBaCh yn fusnesau canolig eu maith sy'n abl i dyfu tros yr hirdymor a bod yn rhan o Mittelstand Cymreig, y grŵp o fusnesau canolig eu maint nad ddatblygodd yn ddigonol yn hanesyddol mewn rhannau helaeth o Gymru. Y farn yw bod y math yma o fuddsoddiad yn dod gan fwyaf o Gyfalaf Mentro neu strwythurau corfforaethol llwyddiannus mwy eu maint a allai brynu i mewn i BBaCh llwyddiannus yng Nghymru ac ariannu eu twf.

Yn y sefyllfa sydd ohoni, gyda chyfalaf cyfyngedig ar gael yng Nghymru, roedd llawer o'r rhai a gyfwelwyd yn ystyried galwadau i osgoi 'gwerthu allan' i fuddsoddwyr o du allan i Gymru yn rhywbeth gwrthgynhyrchiol. Yn hytrach, roedd llawer o randdeiliaid yn galw am ffordd o sbarduno'r math o gorddi entrepreneuriaidd a fyddai'n creu cohort o entrepreneuriaid yng Nghymru sydd â'r cyfalaf a'r profiad i helpu i adeiladu sail busnes sydd yn gryfach.

Byddai segmentiad cynllunio olyniaeth o'r BBaCh yng Nghymru ar y sail honno yn ceisio deall rôl benodol y gwahanol BBaCh yn yr economi leol ac economi ehangach Cymru, a chefnogi'r rhai hynny sydd â gobeithion realistig o wireddu gwerthiant allanol ochr yn ochr ag eraill a allai fod angen cymorth i ystyried opsiynau eraill er mwyn sicrhau eu cyfraniad i economïau lleol drwy Gymru gyfan.

Atodiad 2 – Rhaglen Olyniaeth Mentrau Yr Alban

Fel yng Nghymru, roedd cryfhau cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh wedi ei nodi'n flaenoriaeth yn Yr Alban. Cyflwynwyd y Rhaglen Olyniaeth (*Succession Programme*) yn 2015³¹ mewn ymateb i bryderon ynghylch cynllunio olyniaeth.

Cyn cyflwyno'r Rhaglen Olyniaeth fel cynnyrch cymorth generig, dim ond yng nghyd-destun ymrwymiad Llywodraeth Yr Alban i hyrwyddo perchnogaeth gan weithwyr y bu cymorth pwrpasol ar gael. Roedd hyn yn ffurfio rhan o gylch gwaith *Co-operative Development* ac fe'i darparwyd fel rhan o'r gefnogaeth ehangach oedd ar gael ar gyfer modelau cydweithredol a cydfuddiannol.

Arweiniodd llwyddiant cyfyngedig y dull hwn at y casgliad bod angen i gynllunio olyniaeth ddechrau o ddealltwriaeth ddofn o sefyllfa benodol BBaCh unigol a theilwrio'r ymateb i'r gofynion penodol, yn hytrach na hyrwyddo un model penodol. Newidiwyd y dull yn sylfaenol felly drwy gynnwys ffocws ehangach ar gynllunio olyniaeth yn y model cyflawni. Mae'r dull 'gwrando' bellach yn nodwedd hanfodol o'r Rhaglen Olyniaeth.

Mae'r rhaglen yn cael ei darparu ar ddau drac cyfochrog:

1. **Cymorth Arbenigwr Olyniaeth:** Gyda'r nod o annog a chefnogi cynllunio olyniaeth mewn BBaCh yn Yr Alban, mae'r Cymorth Arbenigwr Olyniaeth (*Succession Expert Support*) yn cael ei ddarparu drwy wasanaeth dau gam sy'n rhad ac am ddim i unrhyw fusnes sydd wedi ei leoli yn Yr Alban.

Mae'r cam cyntaf yn cynnwys ymgynghoriad olyniaeth undydd gyda pherchnogion busnes i ystyried yr holl opsiynau olyniaeth perthnasol a dechrau ar y gwaith o gynllunio olyniaeth. Canlyniad hyn yw adroddiad sydd yn adnabod manteision ac anfanteision gwahanol opsiynau olyniaeth ar gyfer y busnes dan sylw.

Mae'r ail gam ar gael i berchnogion busnes sydd yn mynegi diddordeb mewn perchnogaeth gan weithwyr fel opsiwn tebygol neu opsiwn a ffefrir, ac yn canolbwyntio'n benodol ar asesu dichonolrwydd perchnogaeth gan weithwyr ar gyfer y busnes dan sylw. Gall Cam 2 gymryd rhwng blwyddyn a dwy flynedd a bydd yn cefnogi'r busnes i asesu costau a buddion perchnogaeth gan weithwyr, adnabod gwahanol opsiynau cyllido ac ystyried unrhyw gymorth grant a allai fod ar gael i'r busnes i gefnogi'r broses o drosglwyddo perchnogaeth.

³¹ Mae'r disgrifiad yma wedi ei seilio ar gyfweiliad gyda chynrychiolydd o *Co-operative Development Scotland* (sy'n rhan o *Scottish Enterprise*) ac adroddiad cynnydd ar y *Scottish Succession Programme*, Mawrth 31^{ain} 20017.

2. **Y Rhaglen Olyniaeth:** Cyflwynwyd y Rhaglen Olyniaeth (*Succession Programme*) gyda'r bwriad o ehangu'r *Succession Expert Support* i bortffolio llawn busnesau y mae eu cyfrifon yn cael eu rheoli gan *Scottish Enterprise*. Drwy'r rhaglen mae Rheolwyr Cyfrifon yn cael eu cefnogi i adnabod perchnogion busnesau BBaCh a ddylai ystyried defnyddio'r *Succession Expert Support*.

Mae'r holl Reolwyr Cyfrifon wedi derbyn hyfforddiant ar ymwybyddiaeth olyniaeth ac fe'i hanogir i godi pwnc olyniaeth gyda pherchnogion a adnabuwyd (ar adeg sydd yn addas) a'u cyfeirio ar gefnogaeth y *Succession Expert Support* os bydd hynny'n briodol.

Yna mae tîm y *Succession Expert Support* yn cynnal cyswllt rheolaidd ac ysgafn gyda'r holl Reolwyr Cyfrifon er mwyn i'r ddwy ochr fedru rhannu gwybodaeth ynghylch cynnydd ar gyswllt gyda chwmnïau a chyfeiriadau a wnaed.

Yn bwysig iawn, mae'r dechneg ddiagnostig sy'n cael ei defnyddio i adnabod BBaCh a fyddai'n elwa o gymorth penodol ar gynllunio olyniaeth yn seiliedig ar asesiad cyd-destunol o safle strategol pob BBaCh a'u potensial i gyfrannu at amcanion polisi ar gyfer economi'r Alban gyfan, yn hytrach na'u seilio ar segmentiad o'r farchnad yn ôl data.

Mae'r cymorth ei hun dan gynllun y *Succession Expert Support* yn cael ei ddarparu gan dîm cyfredol o ymgynghorwyr o fframwaith gwreiddiol *Employee Ownership*, sydd wedi derbyn hyfforddiant ychwanegol ar berchnogaeth gan weithwyr.

Yn dilyn Cam 2 o'r cymorth, gall BBaCh wneud cais am gymhorthdal o 30% am gymorth proffesiynol pellach i weithredu'r cynllun olyniaeth a chyflawni'r trosglwyddiad perchnogaeth. Cyflwynwyd y ffocws ar berchnogaeth gan weithwyr ar gyfer y cymorth â chymhorthdal ar sail y casgliad bod cymorth ar gyfer opsiynau olyniaeth eraill ar gael yn hawdd ar y farchnad, a bod modd disgwyl iddynt greu adenillion preifat digonol i greu cymhelliant i berchnogion busnes dalu am y gwasanaethau unwaith iddynt fod yn ymwybodol o'r materion sydd yn y fantol. Nid oedd unrhyw fethiant yn y farchnad felly a fyddai'n gwarantu cymhorthdal cyhoeddus ar gyfer y gefnogaeth ei hun.

Mae portffolio ehangach o weithdai a gweithgareddau hyrwyddo ar destun cynllunio olyniaeth, megis prif erthyglau mewn cylchgronau cyfrifeg, dosbarthiadau Meistr gyda chyfrifwyr ac amserlen o ddigwyddiadau busnes megis 'Gwerthu eich Busnes' wedi cyfrannu ymhellach at osod cynllunio olyniaeth yn gadarn ar yr agenda.

Mae'r model yma yn cyflawni sawl canlyniad: yn gyntaf, mae'n creu ffocws eglur o ran cynllunio olyniaeth ac mae'n gyrchfan penodol i bob busnes ble mae'r cyfrifon yn cael eu rheoli. Yn ail, mae'n creu dilyniant ar gyfer rhyngweithio rhwng y tîm sy'n goruchwyllo'r gwaith o gomisiynu a darparu'r Cymorth Arbenigwyr Olyniaeth (*Succession Expert Support*) a'r Rheolwyr Cyfrifon, sydd yn helpu i sicrhau bod cynllunio olyniaeth yn eitem fyw ar yr agenda wrth ddelio â phob busnes ble mae'r cyfrifon yn cael eu rheoli.

Yn drydydd, mae'r dull yn creu rhyngwyneb cryf gyda'r gymuned o ymgynghorwyr proffesiynol, o gyfrifwyr i gyfreithwyr, sydd wedi adnabod y rhaglen fel ffynhonnell refeniw. O ganlyniad, mae'r neges ehangach am gynllunio olyniaeth yn dechrau treiddio yn fwy cyffredinol i mewn i gyngor proffesiynol. Hyd yn oed pan nad yw ymgynghorwyr proffesiynol yn cysylltu'n uniongyrchol â'r rhaglen – a dyma yw'r achos i ryw raddau gyda llawer o gyfrifwyr sydd yn parhau i ganolbwyntio ar 'fargeinion' – mae'r cymorth a ddarperir yn creu 'cwsmeriaid gwybodus' sydd yn abl i ganfod y cymorth angenrheidiol a thrwy hynny, fynediad at ansawdd.

Mae crynodeb o'r canlyniadau o drafodaethau diagnostig gyda Rheolwyr Cyfrifon *Scottish Enterprise* yn nodi bod galw cudd yn bodoli mewn 21% o BBaCh. Mae'r adroddiad cynnydd ar 31^{ain} Mawrth 2017 hefyd yn awgrymu bod cyfeiriadau gan Reolwyr Cyfrifon i'r *Succession Expert Support* wedi cynyddu'n bwyllog ers 2014/15 i 37 o gyfeiriadau yn 2016/17. Gyda chyllideb gyfyngedig, mae hyn yn caniatáu i'r neges am yr angen i gynllunio olyniaeth yn gyffredinol a pherchnogaeth gan weithwyr yn benodol gyrraedd ardaloedd mwy gwledig yr Ucheldiroedd a'r Ynysoedd, ble mae'r galw am gymorth olyniaeth, yn ôl yr hyn a welwyd, yn uwch nac mewn ardaloedd eraill yn Yr Alban. Ystyrir hyn i fod yn arwydd o'r ffaith i gymorth llai penodol fod ar gael yno yn y gorffennol ar yr un llaw, ac ar y llaw arall, ffocws gwahanol o ran amcanion polisi economaidd a chylch gwaith ychydig yn wahanol ar gyfer Rheolwyr Cyfrifon.

Heb bresenoldeb tîm y *Succession Expert Support*, bu'r Rheolwyr Cyfrifon yn amharod i drafod mater cynllunio olyniaeth, am eu bod yn teimlo nad oedd ganddynt unrhyw beth i'w gynnig pe bai unrhyw faterion yn cael eu hadnabod yn hynny o beth. Yn fwy na hynny, roeddent o'r farn bod cynnal trafodaeth ar gynllunio olyniaeth yn yr ymyrraeth cymorth ehangach gyda BBaCh yn heriol. Maent yn ystyried y strwythur newydd i fod yn hynod addas wrth oresgyn rhai o'r rhwystrau yma a adnabwyd yn y model cyflawni blaenorol, ac mae'n creu proffil o ran cynllunio olyniaeth sydd yn gyson uchel.

Yn amlwg, mae'r model yma yn swyddogaeth sydd yn perthyn i drefniadau cyfundrefnol yn Yr Alban, gyda *Co-operative Development Scotland* yn rhan annatod o *Scottish Enterprise* a swyddogaeth Rheoli Cyfrifon yn strwythuro pob rhyngweithiad gyda BBaCh yn Yr Alban. Tra bo'r rhaglen ar agor mewn egwyddor i bob BBaCh, lluniodd y olaf o'r rhain, yn enwedig, ffocws ar bortffolio cwmnïau yn Yr Alban ble mae eu cyfrifon yn cael eu rheoli – cyfanswm o rhwng 2000 a 2500 o fusnesau - yr ystyrir fod ganddynt y potensial mwyaf i gyfrannu at dwf economaidd.

Gyna nifer gynyddol o gyfeiriadau, mae tystiolaeth eglur o'r buddion sydd yn cael eu creu ar gyfer economi'r Alban yn gyffredinol. Serch hynny, gwnaethpwyd dewis amlwg ym model Yr Alban i flaenoriaethu BBaCh sydd â'r potensial o ran twf, ac mae sicrhau bod y neges yn cyrraedd pob BBaCh, yn enwedig y rhai llai eu maint, yn parhau i fod yn her.

wavehill

social and economic research

ymchwil cymdeithasol ac economaidd