CANOL COLL CYMRU

Hydref 2017

fsb.wales

Experts in Business
Arbenigwyr mewn Busnes

CYFLWYNIAD

Ers dechrau datganoli ym 1999, gweddnewidiwyd maes datblygu economaidd Cymru. Cafwyd nifer o strategaethau a thargedau; mae sefydliadau fel Awdurdod Datblygu Cymru (WDA), Busnes Rhyngwladol Cymru (IBW) a Chymorth Hyblyg i Fusnes (FS4B) wedi diflannu; a daeth materion allweddol fel sectorau i'r amlwg. Yn ddiweddarach, mae penderfyniad y pleidleiswyr i ddechrau proses y DU o adael yr Undeb Ewropeaidd yn nodi dechrau ailddiffiniad mewn termau economaidd. Dylai'r broses hon annog pawb ym maes datblygu'r economi i ddadansoddi'n feirniadol yr hyn a weithiodd (neu beidio) yn y gorffennol a holi a oes angen inni ymddwyn yn wahanol yn y dyfodol.

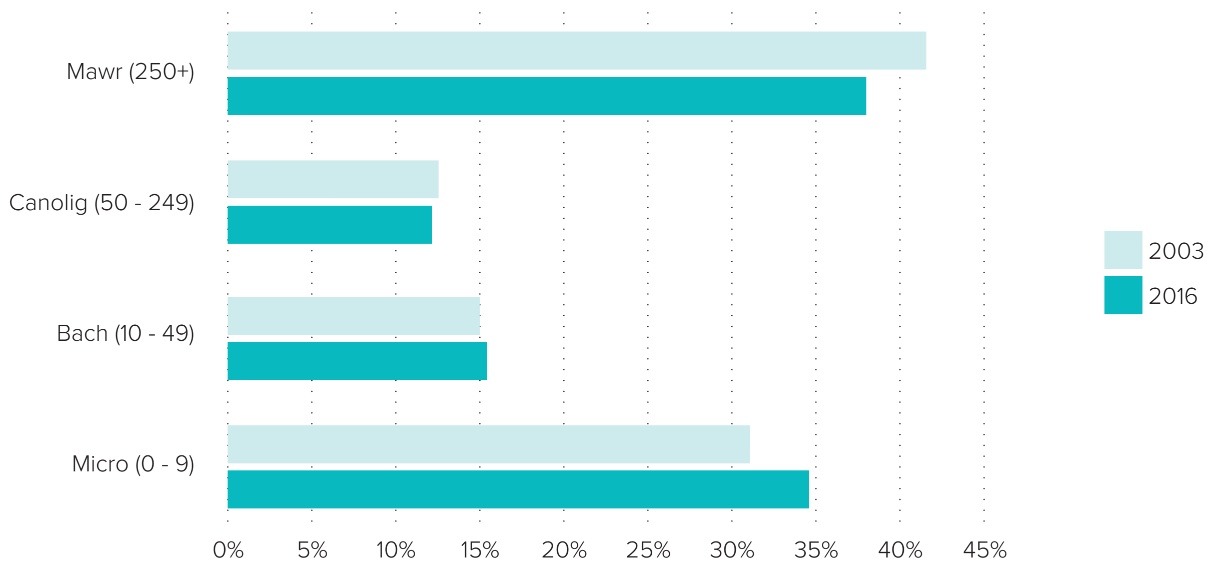
Yn y cyd-destun hwn y mae Ysgrifennydd y Cabinet dros yr Economi, y Seilwaith a Sgiliau yn datblygu dull newydd o ddatblygu'r economi yng Nghymru, y bu mawr aros amdano. O'n rhan ni, mae FSB Cymru wedi llunio nifer o adroddiadau am faterion allweddol fel hunangyflogaeth, economïau gwledig a'r hyn sydd ei angen ar gwmnïau bach gan Brexit, a gobeithiwn y bydd y rhain yn helpu i greu sail dystiolaeth eang ar gyfer trafodaeth.

Mae'r papur hwn yn gyfraniad pellach at y sail dystiolaeth hon, gan ganolbwyntio ar gwmnïau canolig eu maint yng Nghymru a'r ffyrdd y gallwn helpu i feithrin eu nifer. Wrth gyflwyno'r papur hwn, gobeithiwn ychwanegu gwerth at y ddadl ynghylch datblygu'r economi yng Nghymru ac amlygu'n glir y dewisiadau sy'n wynebu Llywodraeth Cymru.

CEFNDIR

Mae gan Gymru "ganol coll". O ran cyflogaeth, microfusnes a busnes rhyngwladol yw elfennau amlycaf y wlad (gweler graff un). Ar un llaw, mae gan Gymru sector micro-fusnes ffyniannus ac entrepreneuraidd, a chwmnïau sy'n cyflogi llai na 10 o bobl yn cyfrif am ryw 35 y cant o gyflogaeth y sector preifat. Ym mhen arall y raddfa, mae cwmnïau mawr â'u pencadlysoedd mewn mannau eraill yn y byd yn cyfrif am 38 y cant o gyflogaeth sector preifat. Yn y canol coll, mae cwmnïau canolig eu maint, sef y rheini sy'n cyflogi rhwng 50 a 250 o bobl, yn cyfrif am 12 y cant yn unig o'r gyflogaeth.

Graff 1: Cyflogaeth a maint busnes[1]



Mae rhesymau hanesyddol cryf dros hyn. Fel gwlad, roedd Cymru'n gyflym i ddiwydiannu yn y 18fed ganrif a'r 19eg ganrif, gyda chwmnïau mawr yn cyflogi niferoedd sylweddol o bobl i echdynnu ein gwaddol bras o adnoddau naturiol. O ganlyniad, datblygwyd Copperopolis yn yr Hafod yn Abertawe, Cambrian Combine ym Maes Glo De Cymru a chwarel lechi Penrhyn ym Methesda gan arwain at ffyniant cyflogaeth yn dod i'r amlwg dros amgylchedd busnes traddodiadol a gwledig i raddau helaeth.

1 Ystadegau ar gyfer Cymru. 2016. *Size Analysis of Welsh Business 2016* [Ar-lein].
Ar gael yn: http://gov.wales/docs/statistics/2016/161129-size-analysis-welsh-business-2016-en.pdf (gwelwyd 23 Awst 2017).

Ymlaen i'r 21ain ganrif a phan ddiflannodd y diwydiannau aruthrol hyn, aethpwyd ar drywydd buddsoddiad uniongyrchol tramor a rhoddwyd pwyslais ar greu busnesau newydd yng Nghymru. Dau nod ardderchog oedd y rhain, ond mae'r dull hwn wedi cyfyngu ar ddatblygiad *Mittelstand* Cymru, sef cwmnïau canolig eu maint sydd â gwreiddiau lleol ond cyrhaeddiad byd-eang.

Ond pam mae cwmnïau canolig eu maint yn bwysig? Roedd erthygl yn *Economist* am gwmnïau canolig eu maint yn Japan yn amlygu eu pwysigrwydd, gan ddweud:

"The Japanese even have a term for them: chuken kigyo (strong, medium-sized firms). It doesn't matter if the brand on the casing says Apple, Nokia or Samsung: the innards are stuffed with Japanese wares... Germany's Mittelstand, the closest Western equivalent of the chuken kigyo, also boasts many smallish world-beaters. In much the same way as the Mittelstand, Japan's chuken kigyo is not simply a part of the national economy, but the core of its industrial structure."[2]

Mae'r papur hwn yn dadlau bod angen newid ein dull confensiynol o ddatblygu'r economi , yn yr amgylchedd economaidd cyfredol, ac mae ailwerthusiad cyfredol Llywodraeth Cymru o strategaeth datblygu'r economi yn gyfle i wneud hynny. Mewn oes o ansicrwydd ar gyfer buddsoddiad uniongyrchol tramor y dyfodol, rhaid inni geisio datblygu ein brandiau Cymreig ein hunain sy'n gallu cystadlu'n fyd-eang ond sydd eto wedi'u gwreiddio yn eu cymunedau. Rhaid inni ddod o hyd i'r canol coll.

Mae gan Gymru economi sydd â chanol coll, a micro-gwmnïau a chwmnïau rhyngwladol yn gyfran mor helaeth ohoni.

[2] Economist. 2009. *Invisible but Indispensable* [Ar-lein]. Ar gael yn: http://www.economist.com/node/14793432 (gwelwyd 23 Awst 2017).

ENWI'R BROBLEM

Ysbryd yr Oes Mewnfuddsoddi

Ar ôl dirywiad diwydiannau trwm Cymru, symudodd ysbryd oes y polisi tuag at ddisodli'r gweithgarwch economaidd a gollwyd drwy ddenu mewnfuddsoddiad. Bu hyn yn gyson i raddau helaeth ac mae'n ffocws allweddol o hyd yn y polisi economaidd cyfredol. Er enghraifft, ym 1997, cyhoeddodd Awdurdod Datblygu Cymru:

"Gan ddenu dros £7 biliwn o fuddsoddiad drwy Fuddsoddwyr yng Nghymru, mae llwyddiant yr WDA o ran mewnfuddsoddiad yn cynnwys llawer o gwmnïau mwyaf blaenllaw'r byd gan gynnwys y prosiect mewnfuddsoddi mwyaf a gafwyd erioed, a sicrhawyd yn ddiweddar, sef yr £1.7 biliwn o fuddsoddiad LG."

Gwefan WDA - Ebrill 1997[3]

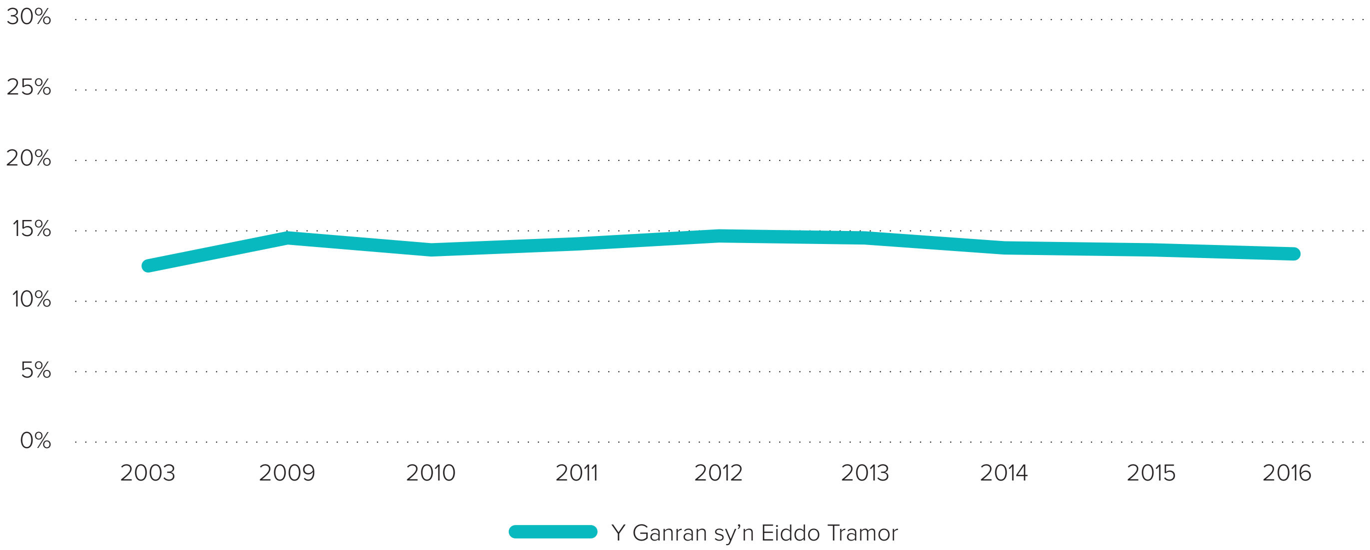
Erbyn 2016, roedd blaenoriaethau polisi tebyg iawn a'r buddion tybiedig yn cael eu harddel fel y dywed Ysgrifennydd y Cabinet dros yr Economi, Ken Skates:

"Mae nifer y prosiectau mewnfuddsoddi'r uchaf ond un ar record. Yr unig beth sydd wedi'u curo yw canlyniadau rhagorol y llynedd. Rydym yn denu buddsoddiad newydd gan gwmnïau llwyddiannus fel Aston Martin ac ail-fuddsoddiad gan fusnesau byd-eang fel General Dynamics a Raytheon, cwmnïau sy'n creu nifer sylweddol o swyddi newydd, medrus iawn sy'n talu cyflog da iawn ac yn rhoi cyfle i'r unigolyn ddatblygu gyrfa."

Ken Skates, Ysgrifennydd y Cabinet dros yr Economi a'r Seilwaith – Mehefin 2016[4]

Fodd bynnag, mae gwerth y polisi hwn o ran sicrhau gweithgarwch economaidd ychwanegol yn ddadleuol. Er enghraifft, os ystyriwn gyflogaeth gan gwmnïau sy'n eiddo tramor yng Nghymru (y rheini sy'n darged i gynlluniau buddsoddiad uniongyrchol tramor) maent wedi cyfrif am gyfran weddol ddigyfnewid neu hyd yn oed cyfran ychydig yn ostyngol o gyflogaeth Cymru (gweler graff 2).

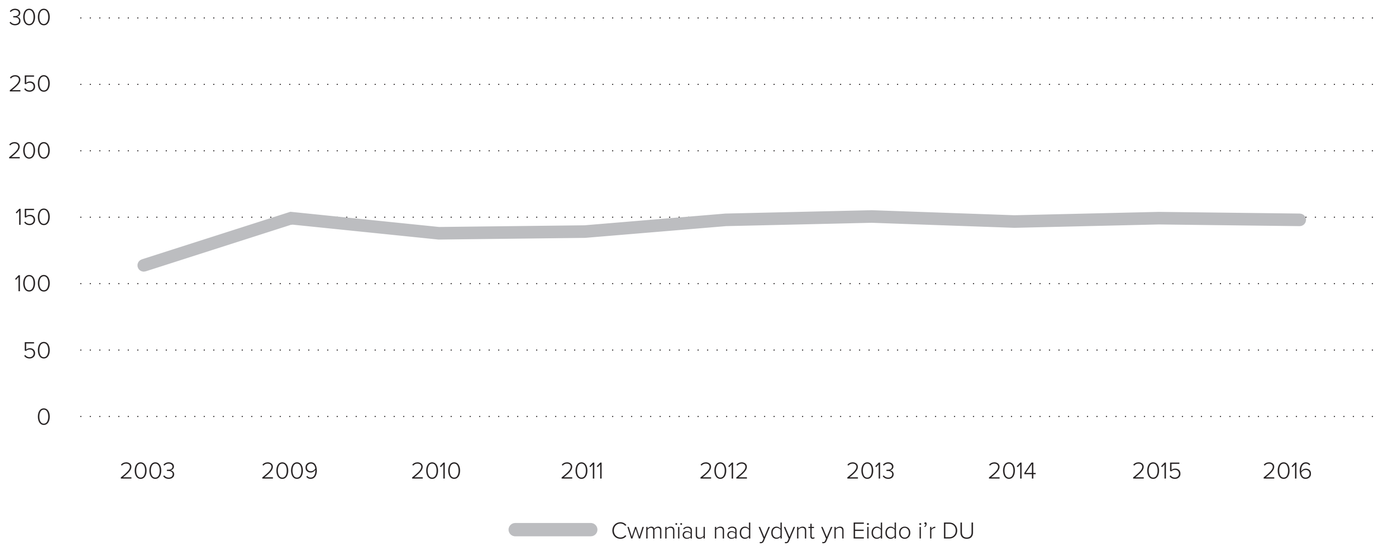
Graff 2: Cyflogaeth[5]



[3] WDA. 1997. *Investing in Wales* [Ar-lein].
Ar gael yn: http://web.archive.org/web/19970413155726/http://www.wda.co.uk/investng/index.htm (gwelwyd 23 Awst 2017).
[4] Llywodraeth Cymru. 2016. *Mewnfuddsoddi yng Nghymru yn dal i dorri record* [Ar-lein].
Ar gael yn: http://gov.wales/newsroom/businessandeconomy/2016/160613-inward-investment/?lang=en (gwelwyd 23 Awst 2017).
[5] Ystadegau ar gyfer Cymru. 2016. *Size Analysis of Welsh Business 2016* [Ar-lein].
Ar gael yn: http://gov.wales/docs/statistics/2016/161129-size-analysis-welsh-business-2016-en.pdf (gwelwyd 23 Awst 2017).

Mae hyn hefyd yn wir o ran niferoedd crai swyddi, gyda chyflogaeth mewn cwmnïau sy'n eiddo tramor yng Nghymru yn parhau'n ddigyfnewid ers 2003 a phrin yn creu swyddi ychwanegol.

Graff 3: Cyflogaeth[6]



Nid yw hyn yn difrïo'r angen am fuddsoddiad uniongyrchol tramor (BUT). Fodd bynnag, mae llawer o'r ymdrech a gafwyd i ddenu'r buddsoddiad hwn wedi canolbwyntio ar ddisodli gweithgarwch cyfalaf buandroed yn symud i Gymru (yn aml gyda chymorth llywodraeth) cyn gadael pan ddaw cynigion mwy deniadol ar gael rywle arall yn y byd wedi'u cyllido gan lywodraeth. Gyda'r dull hwn, prin iawn yw'r cyfle i wir ddatblygu'r economi am fod Llywodraeth Cymru'n treulio cryn dipyn o egni'n rhedeg er mwyn sefyll yn stond.

Yn hytrach, dylid gofyn sut y gallwn sicrhau'r budd mwyaf posibl o fewnfuddsoddiad i sbarduno twf economaidd domestig drwy gynhyrchu cwmnïau cynaliadwy canolig eu maint. I wneud hyn, mae gofyn dull sy'n ceisio mewnosod buddsoddiad uniongyrchol tramor, cymaint â'i gynhyrchu.

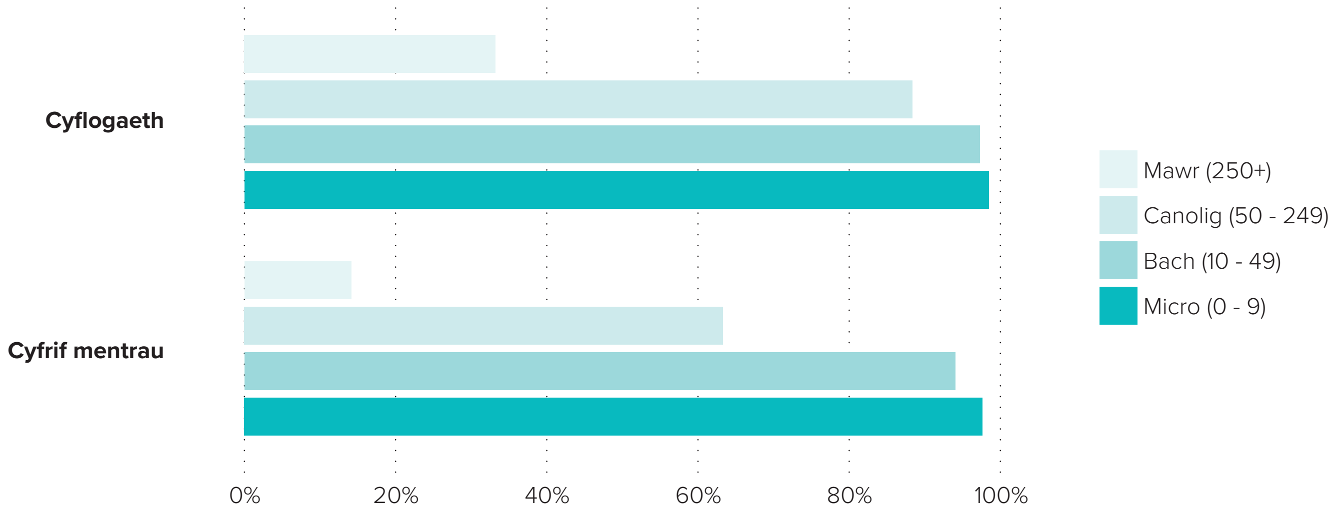
Yn wir, roedd ymchwil a wnaed gan FSB a Centre for Local Economic Strategies ar gaffaeliad cyhoeddus yn awgrymu bod arian sy'n cael ei wario gyda chwmnïau lleol llai yn cynhyrchu lluosydd o 63c am bob punt sy'n cael ei gwario, tra bod cwmnïau mwy o faint yn dychwelyd dim ond 40c y bunt i'r economi leol. Gan gofio hyn, drwy gynyddu safle cwmnïau lleol yng nghadwyn gyflenwi cwmnïau eiddo tramor presennol Cymru, gellid cynhyrchu budd economaidd sylweddol a helpu i ddatblygu'r canol coll.[7]

Mae polisi economaidd Llywodraeth Cymru wedi dibynnu'n ormodol ar ddenu buddsoddiad uniongyrchol tramor, sydd heb lawer o dystiolaeth o effaith o ran datblygu economi Cymru.

[6] Ystadegau ar gyfer Cymru. 2016. *Size Analysis of Welsh Business 2016* [Ar-lein].
Ar gael yn: http://gov.wales/docs/statistics/2016/161129-size-analysis-welsh-business-2016-en.pdf (gwelwyd 23 Awst 2017)
[7] FSB. 2013. *Local Procurement: Making the most of small business one year on* [Ar-lein].
Ar gael yn: http://www.fsb.org.uk/docs/default-source/fsb-org-uk/policy/assets/local-procurement-2013.pdf?Status=Master&sfvrsn=1 (gwelwyd 23 Awst 2017).

Wrth droi at y dadansoddiad o fusnesau â phencadlys yng Nghymru yn ôl maint y cwmni, mae'n amlwg bod y busnesau hynny yn y categori mawr fel arfer yn rhai sydd heb bencadlys yng Nghymru. Prin yw'r data yn y maes hwn, gyda'r ffigurau diweddaraf ar gael o 2006 (11 mlynedd yn ôl erbyn hyn), ar gyfer nifer a chanran y cwmnïau â phencadlys yng Nghymru, yn dangos mai dim ond 14 y cant o gwmnïau mawr sy'n rhai brodorol. Awgryma hyn fod mwyafrif helaeth y busnesau mawr yng Nghymru yn rhan lai o endid mwy o faint, gyda'r penderfyniadau am ymchwil a datblygu a buddsoddiad yn aml yn cael eu gwneud yn rhywle arall ac, yn arwyddocaol, cyfran fawr o werth economaidd yn gadael y wlad.

Graff 4: Cwmnïau a Phencadlys yng Nghymru



Un nodwedd drawiadol yma yw bod y cwmnïau mawr hynny sydd â phencadlys yng Nghymru yn cael effaith anghymesur ar gyflogaeth yn y categori cwmnïau mawr. Felly o'r 14 y cant o gwmnïau â phencadlys yng Nghymru, sicrhaodd Cymru 33 y cant o gyflogaeth cwmnïau mawr. Mae hyn hefyd yn wir am gwmnïau canolig eu maint, gyda 63% â phencadlys yng Nghymru yn darparu 88 y cant o gyflogaeth cwmnïau canolig.

Gallwn ddod i'r casgliad felly fod cwmnïau canolig a mawr a dyfir yn ddomestig yn cael effaith fwy sylweddol ar gyflogaeth na gweithgarwch o ganlyniad i fuddsoddiad uniongyrchol tramor. Gallwn hefyd ddod i'r casgliad mai prin yw effaith ychwanegol y cyfleoedd cyflogaeth sy'n cael eu sbarduno gan fuddsoddiad uniongyrchol tramor a bod y cwmnïau hynny'n tueddu i fod yn rhan o weithrediad byd-eang mwy o faint gyda'r penderfyniadau'n cael eu gwneud yn bennaf y tu allan i Gymru.

Awgryma hyn, er bod yr ysbryd oes mewnfuddsoddi wedi'i chymell gan dybiaethau rhesymol, nad yw'n ddigon i sicrhau datblygiad economaidd i Gymru. Mae hefyd yn amlygu gwendid economi Cymru sef bod cyfran fawr o'n gweithgarwch economaidd yn destun penderfyniadau a wneir yn rhywle arall. Mae hyn yn arbennig o berthnasol mewn cyfnod o ansicrwydd economaidd fel ar ôl yr argyfwng economaidd neu yn ystod y cyd-drafodaethau cyfredol ynghylch y DU yn ymadael â'r Undeb Ewropeaidd.

Mae prinder ystadegau ar gael am gwmnïau sydd â phencadlys yng Nghymru. Mae'r dystiolaeth sydd ar gael yn awgrymu bod cwmnïau mawr yng Nghymru yn bennaf â'u pencadlys yn rhywle arall yn y byd, gan olygu bod gweithrediadau Cymru ar yr ymylon o ran penderfyniadau buddsoddi ac ymchwil.

8 Stats Cymru. 2006. *Welsh headquarted enterprises by size-band and variable* [Ar-lein].
Ar gael yn: https://statswales.gov.wales/Catalogue/Business-Economy-and-Labour-Market/Businesses/Business-Structure/Technical-2006-Data/Businesses-with-Welsh-Headquarters/WelshHeadquartedEnterprises-by-SizeBand-Variable (gwelwyd 23 Awst 2017).

DATBLYGU'R CYLCH TWF

Os datblygu mwy o fusnesau canolig eu maint yw'r ateb i'n cwestiwn datblygiad economaidd, mae'r cwestiwn yn dilyn – o ble ddaw'r busnesau hyn?

Cenedl entrepreneuraidd

Mae'n glir bod Cymru yn genedl entrepreneuraidd. Rhwng 2003 a 2016, crëwyd tuag 80,000 o fusnesau, a'r mwyafrif helaeth ohonynt yn ficro-fusnesau, yn masnachu mewn ardaloedd ledled Cymru ac ym mhob sector o'r economi.[9] Mae'r busnesau hyn yn cyfrif am gyfran o gyflogaeth sy'n tyfu'n gyson gyda thwf mewn swyddi dros 36 y cant rhwng 2003 a 2016, gan greu tua 104,000 o swyddi dros y cyfnod.[10]

Yn wir, gan edrych ar gyfraddau dechrau busnes yng Nghymru (gweler graff 5 a 6), mae'n amlwg bod sector micro-fusnesau Cymru wedi gwella ar ôl y dirwasgiad mawr, gan ychwanegu'n gyson at nifer y mentrau gweithgar yng Nghymru (ar sail nifer yr endidau sydd wedi cofrestru gyda'r cynllun Talu Wrth Ennill).

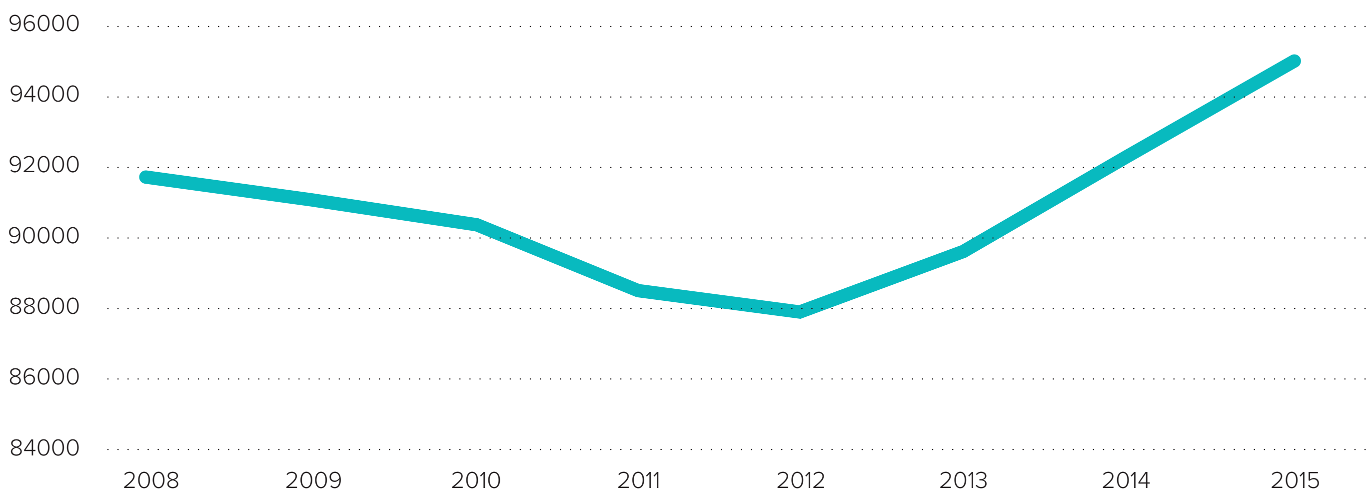
Graff 5: Cread Cwmnïau Net[11]

Mae Cymru wedi datblygu sector micro-fusnesau ffyniannus gyda pholisi'n llwyddo i gynhyrchu busnesau newydd ac felly gweithgarwch economaidd yng Nghymru.

Mae polisïau cymorth Llywodraeth Cymru yn bendant yn chwarae rhan yn hyn. Er enghraifft, mae Busnes Cymru yn darparu nifer o wasanaethau cymorth gan gynnwys cyngor a chymorth dechrau busnes, cymorth tendro a chynllunio busnes.[12] Mae hyn yn darparu stoc gadarn o gwmnïau i dyfu busnesau bach a chanolig eu maint ohonynt, ond nid yw'r dystiolaeth mor glir ynghylch eu dilyniant a'u goroesiad.

9 Ystadegau ar gyfer Cymru. 2016. *Size Analysis of Welsh Business 2016* [Ar-lein].
Ar gael yn: http://gov.wales/docs/statistics/2016/161129-size-analysis-welsh-business-2016-en.pdf (gwelwyd 23 Awst 2017)
10 IBID
11 Stats Cymru. 2017. *Business births, deaths and active enterprises in Wales by industry (SIC 2007), variable and year* [Ar-lein].
Ar gael yn: https://statswales.gov.wales/Catalogue/Business-Economy-and-Labour-Market/Businesses/Business-Demography/businessbirthsdeathsactiveenterprisesinwales-by-industry-variable-year (gwelwyd 23 Awst 2017).
12 Busnes Cymru. 2017. *Busnes Cymru* [Ar-lein]. Ar gael yn: https://businesswales.gov.wales/business-wales (gwelwyd 23 Awst 2017).

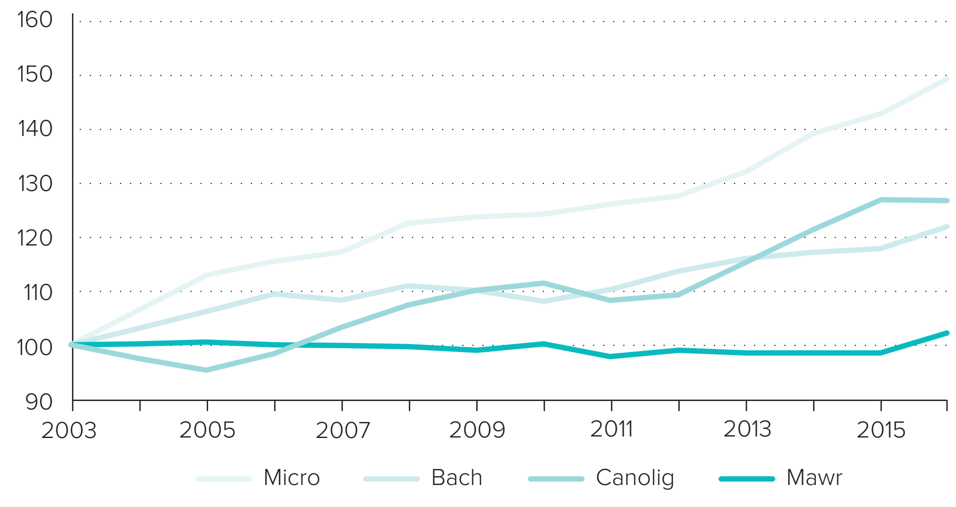
Graff 6: Mentrau gweithredol[13]



Yn wir, ymddengys cyfraddau goroesi busnes yng Nghymru fel petaent islaw eu cyfartaledd cyn y dirwasgiad gan awgrymu trosiant uwch mewn busnesau. Er enghraifft, roedd y gyfradd goroesi blwyddyn rhwng 2002 a 2007 yn 94.5% ar gyfartaledd, ond rhwng 2008 a 2014 roedd 91.3%. Hefyd, roedd y gyfradd goroesi tair blynedd yn 64.2% ar gyfartaledd rhwng 2002 a 2007 ac yn 58.9% rhwng 2008 a 2012. Mae hyn yn awgrymu nad oes llawer o'r cwmnïau hyn yn gallu goroesi a thyfu y tu hwnt i'r cyfnod micro-fusnes. Er nad yw hyn yn beth negyddol o reidrwydd (mae caniatáu i gwmnïau nad ydynt yn gystadleuol adael y farchnad weithiau'n adlewyrchu economi iachus) mae'n awgrymu bod anawsterau o ran y cwmnïau ar y gweill sy'n gallu tyfu i fod yn gwmnïau canolig eu maint ac mae angen deall yr anawsterau penodol hyn sy'n eu hatal rhag tyfu.

Mae ystadegau maint busnes Llywodraeth Cymru yn ychwanegu at y darlun ehangach ynghylch dynamiaeth micro-fusnesau. Er bod micro-fusnesau wedi tyfu'n sylweddol yn eu nifer, eu hôl troed cyflogaeth a'u trosiant, roedd cyfradd twf y cwmnïau bach a chanolig eu maint yn llawer arafach (a'r cwmnïau mawr dipyn ar ei hôl hi).

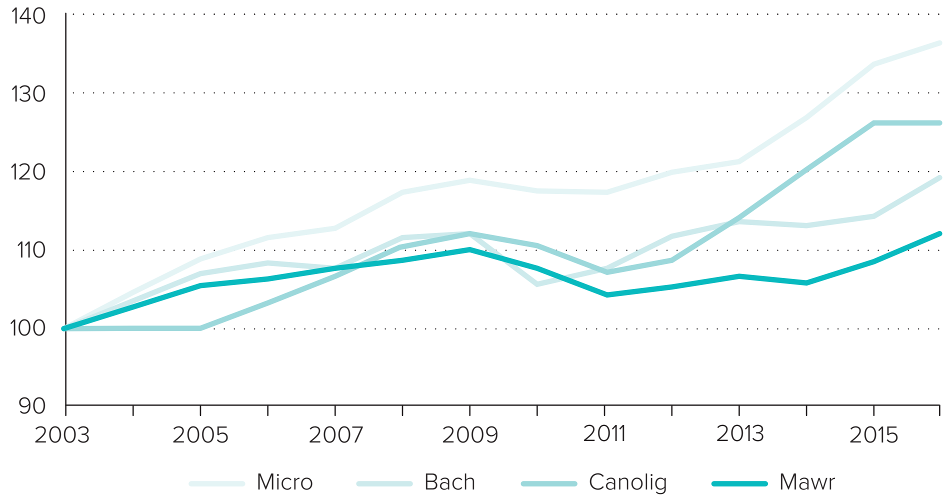
Graff 7: Nifer y mentrau gweithredol yng Nghymru yn ôl band maint cyflogeion, 2003-2016 (2003=100)



[13] Stats Cymru. 2016. *Active Business Enterprises by area and year* [ar-lein]. Ar gael yn: https://statswales.gov.wales/Catalogue/Business-Economy-and-Labour-Market/Businesses/Business-Demography/activebusinessenterprises-by-area-year (gwelwyd 23 Awst 2017).

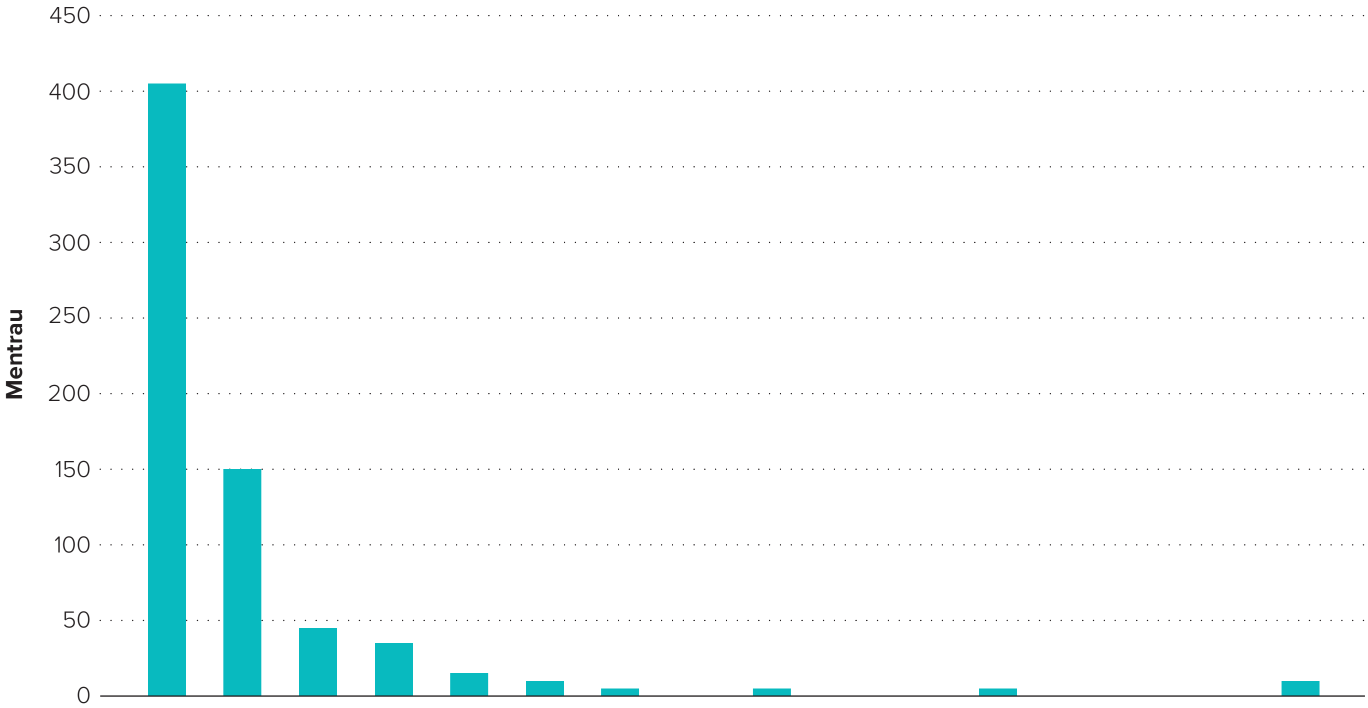
[14] Stats Cymru. 2017. *Business Survival Rates in Wales by survival year and birth year* [Ar-lein]. Ar gael yn: https://statswales.gov.wales/Catalogue/Business-Economy-and-Labour-Market/Businesses/Business-Demography/businesssurvivalratesinwales-by-survivalyear-birthyear (gwelwyd 23 Awst 2017).

Graff 8: Cyflogaeth mewn mentrau gweithredol yng Nghymru yn ôl band maint cyflogeion, 2003-2016 (2003=100)



Mae data a gasglwyd gan Adran Busnes, Arloesi a Sgiliau flaenorol Llywodraeth y DU yn 2014, drwy ffrwd waith ar fusnesau canolig eu maint, yn peintio gwell darlun o ran nifer y busnesau sydd ar y gweill yng Nghymru. Dengys Graff 9 nifer y mentrau yng Nghymru yn ôl band trosiant. Yr hyn sy'n glir yw bod nifer sylweddol o gwmnïau ym mhen isaf y raddfa drosiant, ond ar ôl inni fynd uwchlaw trosiant o £125m mae'r ffigur yn gostwng yn sylweddol. Mae prinder amlwg o gwmnïau yng Nghymru â throsiant rhwng £200m a £500m, cyn cyrraedd cyfanswm o 10 cwmni sy'n ennill mwy na £500m o drosiant.

Graff 9: Niferoedd mentrau yn ôl band trosiant[15]



	£10 - £25m	£25 - £50m	£50 - £75m	£75 - £100m	£100 - £125m	£125 - £150m	£150 - £175m	£175 - £200m	£200 - £225m	£225 - £250m	£250 - £300m	£300 - £350m	£350 - £400m	£400 - £450m	£450 - £500m	> £500m
Cymru	405	150	45	35	15	10	5	0	5	0	0	5	0	0	0	10

[15] Yr Adran Busnes, Arloesi a Sgiliau. 2012 Collection: *Mid-sized businesses* [Ar-lein].
Ar gael yn: https://www.gov.uk/government/collections/mid-sized-businesses (gwelwyd 23 Awst 2017).

Gan gyfuno'r sylfaen gref o fusnesau dechreuol a micro-fusnesau yng Nghymru â'r cyfraddau goroesi busnes gwannach ar ôl y dirwasgiad, daw i'r amlwg fod angen cefnogi busnesau i bontio o'u cyfnod twf cynnar i fod yn fusnesau cynaliadwy canolig eu maint. Bydd hyn yn allweddol i bolisi Llywodraeth Cymru wrth symud ymlaen os ydym am lenwi'r canol coll a datblygu haenau cryf o gwmnïau, gyda'u pencadlysoedd yng Nghymru, sy'n wynebu gweddill y byd ac sydd â'u gwreiddiau yn eu cymunedau.

Er gwaethaf y cryfder yn y sector micro-fusnesau yng Nghymru, nid oes digon o gwmnïau'n goroesi i fod yn fusnesau bach neu ganolig eu maint sy'n gallu llenwi'r canol coll.

Atal Ymadawiad

Ym mhen arall y sbectrwm, mae stoc bresennol Cymru o gwmnïau canolig eu maint yn aml yn eu cael eu hunain mewn sefyllfa o ddewis. Yn ôl geiriau call llyfr Bo Burlingham, *Small Giants: "If the business survives, you will sooner or later have a choice about how far and how fast to grow"*.[16]

Er bod Bo Burlingham yn cyfeirio at nifer o gwmnïau yn yr Unol Daleithiau, mae ei sylwadau'r un mor berthnasol i Gymru. Mae cwmnïau canolig eu maint sy'n llwyddiannus yn aml dan bwysau i newid eu model perchenogaeth. Mae hyn yn cynnwys rhestru'r cwmni'n gyhoeddus (a derbyn syniad gwerth cyfranddaliwr), edrych am fuddsoddwyr angel neu hyd yn oed gwerthu'r busnes yn ei gyfanrwydd i endid mwy o faint. Mae gan yr holl ddewisiadau hyn oblygiadau dwys i ganol coll Cymru, a'r cwestiwn allweddol yw: a fydd y perchennog nesaf yn cynnig dwylo diogel?

Yn ein hymchwil cydweithredol diweddar gyda'r Ganolfan Ymchwil i Newid Diwylliannol-Gymdeithasol (CRESC) ym Mhrifysgol Manceinion, amlygwyd nifer o'r enghreifftiau hyn yng nghyd-destun Cymru. Er enghraifft, mae'n ddefnyddiol ystyried Avana Bakeries, sef busnes a sylfaenwyd yn Aberafan ym 1890.

Tyfodd y cwmni'n gyson drwy lawer o'i flynyddoedd cynnar cyn symud i'w safle cyfredol yn Nhŷ-du, ger Casnewydd. Ym 1987, prynwyd y cwmni gan Rank Hovis McDougall a dyma oedd y cyntaf mewn cyfres o gaffaeliadau gan gwmnïau eraill. Cyflymodd hyn yn 2007 pan wnaeth Premier Foods gaffael Rank Hovis Group. Ar yr adeg hon, dechreuodd cyfran fawr o waith Avana ganolbwyntio ar nifer fach o gontractau mawr yn rhan o grŵp ehangach. Gwerthwyd y cwmni wedyn i 2 Sisters Food Group a chafodd anhawster ariannol. Fe'i gwerthwyd eto i Food Utopia yn 2014 ac yn ddiweddar fe'i clustnodwyd i'w gau fel endid sy'n gwneud colled.

Mae'r astudiaeth achos hon yn arddangos nifer o bethau. Yn gyntaf, bod moment naturiol o ddewis pan benderfynodd y perchennog werthu i grŵp neu gwmni mwy o faint. Nid yw'r rhesymau dros hyn yn glir, ond mae'n amlygu'r dewis sy'n wynebu llawer o berchenogion busnes ynghylch uchelgeisiau ffordd o fyw a thwf. Yn ail, yn sgil cyfres o berchenogion, gwnaethpwyd penderfyniadau a symudodd y popty i ffwrdd o'i ardal ei hun ac fe'i gwnaed yn weithrediad cangen o endid mwy o faint, gan newid ei uchelgeisiau a'i broffil twf. Yn olaf, roedd dibynnu ar nifer fach o gontractau sylweddol yn rhan o gwmni grŵp mwy o faint yn tanseilio cynaliadwyedd y gweithrediad.

[16] Burlingham, Bo. 2005. *Small Giants: Companies that choose to be great instead of big*. Penguin; Llundain. T.5

Mae'n werth nodi yma nad dyma ganlyniad y broses hon bob amser, a bod llawer o gwmnïau wedi llwyddo yn rhan o fuddsoddiad rhyngwladol ehangach. Fodd bynnag, er mwyn inni dyfu'r canol coll yng Nghymru ,bydd angen cymell perchenogion i barhau eu perchenogaeth leol i sicrhau bod eu huchelgeisiau twf er budd datblygiad economaidd yng Nghymru.

Drwy wneud hyn, bydd Cymru'n creu stoc ddomestig amrywiol o gwmnïau canolig eu maint sydd ar drywydd eu huchelgeisiau twf cynaliadwy eu hunain. Bydd hyn yn sicrhau y gall economi Cymru fanteisio ar dueddiadau byd-eang yn hytrach na theimlo eu heffaith andwyol.

Yn aml, mae cwmnïau canolig presennol Cymru'n wynebu dewis, sef gwerthu eu busnes i endidau rhyngwladol mwy o faint neu fynd ar drywydd twf domestig cynaliadwy. Mae hyn yn arwain at ddyfodol ansicr i lawer o'r cwmnïau sy'n tyfu yng Nghymru.

CANOL COLL CYMRU NEU GANOLBARTH COLL CYMRU?

Er ei bod yn ddefnyddiol edrych ar economi Cymru yn ei chyfanrwydd, dim ond rhan o'r stori sydd yma am y canol coll. Yn wir, er ein bod wedi siarad hyd yma am ganol coll o ran maint cwmnïau, gallem siarad i'r un graddau am ganolbarth coll Cymru. Mae'r naratif sy'n dod i'r amlwg ynghylch datblygu economaidd rhanbarthol yng Nghymru ar sail y tair bargen ddinesig arfaethedig wedi amlygu amrywiadau gofodol o ran datblygu economaidd rhanbarthol.

Fel y dengys tabl 1, mae rhagolwg economaidd pob rhanbarth yn amrywio'n sylweddol. Er enghraifft, mae cyflogaeth gyda chwmnïau canolig eu maint yn llai na 10 y cant yng nghanolbarth Cymru, ac mae trosiant cwmnïau canolig eu maint yn fwy fel canran o'r cyfanswm trosiant yng Ngogledd Cymru nag y mae yn Rhanbarth Dinas Bae Abertawe, er bod ganddynt broffiliau economaidd tebyg.

Tabl 1[17]

Rhanbarth	Poblogaeth	GYC (miliwn)	GYC y pen	Mentrau gweithredol	Nifer y cwmnïau canolig eu maint	% o gyflogaeth gyda chwmnïau canolig eu maint	% o drosiant gyda chwmnïau canolig eu maint
Canolbarth Cymru	207,284	£3,509	£16,972	29,805	175	9.9%	12.8%
Gogledd Cymru	694,473	£12,822	£18,462	63,065	515	12.1%	16.4%
Rhanbarth Dinas Bae Abertawe	691,961	£11,415	£17,004	55,260	500	12.1%	7.8%
Rhanbarth Prifddinas Caerdydd	1,505,368	£28,043	£18,532	108,045	1215	12.6%	13.3%

Efallai mai'r ffigur mwyaf trawiadol yn nhabl 1 yw nifer pur y cwmnïau canolig eu maint. Mae'n amlwg bod swmp y cwmnïau felly yn rhanbarth Prifddinas Caerdydd (1215) gyda chyfrannau cyfartal wedyn yn y Gogledd (515) a Rhanbarth Dinas Bae Abertawe (500). Yn y Canolbarth dim ond 175 o gwmnïau canolig sydd, gan olygu mai prin iawn yw'r gweithgarwch economaidd yn y categori hwn ar gyfer cyfran sylweddol o ddaearyddiaeth Cymru.

Fodd bynnag, anghofir yn aml fod yr amrywiad yn y rhanbarthau hyn bron mor arwyddocaol â'r amrywiad rhyngddynt. Er enghraifft, mae economi Bangor sy'n wledig i raddau helaeth yn gwrthgyferbynnu'n fawr â'r ardal ddiwydiannol yng Nglannau Dyfrdwy. Yn yr un modd, prin iawn yw'r tebygrwydd rhwng Treorci ôl-ddiwydiannol a pharth menter gwasanaethau ariannol a phroffesiynol Caerdydd.

Mae felly'n allweddol bod y cyrff rhanbarthol hyn sy'n dod i'r amlwg yn gwasgu danadl datblygiad economaidd gofodol, gan gydnabod anghenion gwahanol eu heconomïau mewnol.

Mae angen i'r rhanbarthau economaidd sy'n dod i'r amlwg ganolbwyntio ar effaith ofodol eu polisïau ar eu heconomïau mewnol. Rhaid i ranbarthau dinesig fod yn berthnasol i gwmnïau canolig eu maint yn holl ranbarthau Cymru.

[17] Stats Cymru

CEWRI BACH

Er mwyn deall yn well y siwrnai i fod yn fusnes canolig ei faint yng Nghymru a'r heriau sy'n wynebu'r cwmnïau hyn, cyfwelodd FSB Cymru â 10 o'i aelodau ar draws amrywiaeth o sectorau busnes a daearyddiaeth a oedd naill ai yn y categori maint canolig neu ag uchelgeisiau cymharol dymor byr i fod felly. Mae pob astudiaeth achos yn ddienw. Roedd gan y cewri bach hyn bryderon amrywiol ac roeddent yn gweithredu mewn nifer o sectorau a marchnadoedd. Fodd bynnag, daeth nifer o themâu allweddol i'r amlwg o'r astudiaethau achos.

Uchelgais

Un peth a amlygwyd gan bob cwmni oedd ei uchelgais am y dyfodol. Daeth hyn i'r amlwg mewn nifer o wahanol ffyrdd. Er enghraifft, i gwmni adeiladu yn y De-orllewin, tyfu'r cwmni i wneud trosiant o ryw £25m oedd yr uchelgais clir. Yn yr un modd, roedd cymhellion ariannol tebyg gan ddarparwr hyfforddiant a sgiliau yn y Cymoedd, sef targed o £10m o drosiant yn y tymor agos. Roedd y pwyslais hwn ar dwf yn gyffredin ar draws yr holl gwmnïau; hyd yn oed os na nodwyd hynny'n eglur, roedd yn aml yn cael ei fesur mewn termau twf 'cynaliadwy' yn hytrach na 'cyflym' (er nad bob tro).

I gwmnïau eraill y cyfwelwyd â hwy, fel darparwr gofal plant yn y De-ddwyrain, roedd yr uchelgais yn ymwneud mwy ag ansawdd y cynnig ac ethos addysgol y busnes. Roedd gan y cwmni adeiladu y cyfeiriwyd ato uchod ffocws clir hefyd ar ansawdd yn ogystal â maint y gwaith, ac roedd am fod yn arweinydd marchnad mewn elfennau mwy arbenigol o waith adeiladu fel prosiectau cadwraeth a threftadaeth.

Yn olaf, roedd gan drydedd set o gwmnïau uchelgeisiau a oedd yn ymwneud â chanlyniadau llai cyffyrddadwy, ond mwy cymdeithasol eu ffocws. Er enghraifft, uchelgais bragwr crefft y cyfwelwyd ag ef yn y De-ddwyrain oedd cadw'r ymdeimlad o hwyl ac arloesi a'u hysgogodd i ddechrau'r busnes, ac roedd gan gwmni rheoli gwastraff yn y Gogledd-orllewin uchelgeisiau amgylcheddol cryf iawn, gan obeithio y byddai'n arwain y farchnad yn hyn o beth.

Dengys yr astudiaethau achos hyn fod gan bob cwmni y cyfwelwyd ag ef uchelgais yn gyffredin, sef yr uchelgais i dyfu'n gynaliadwy. Dangoswyd hefyd fod effeithiau cymdeithasol ehangach y busnesau dan sylw yn aml yn mynd law yn llaw â'r twf hwn.

Lle/cymuned

Un thema graidd a ddaeth i'r amlwg ym mron pob cyfweliad oedd rôl y gymuned leol. Ystyriai pob un o'r busnesau fod llwyddiant ei gymuned leol yn allweddol i lwyddiant y busnes, boed hynny drwy'r bobl ifanc y gallai eu denu i'w ddiwydiant neu drwy amodau economaidd yn fwy cyffredinol. Er enghraifft, roedd cwmni adeiladu y cyfwelwyd ag ef yn y Canolbarth wedi'i sefydlu a'i angori yn y Drenewydd gyda nod clir o ddarparu swyddi'n lleol. Yn yr un modd, roedd y bragdy yn y De-ddwyrain yn eglur iawn am ei nod o gadw ei bencadlys a chanolfan ei weithgarwch yn ei ardal leol, er bod cyfleoedd twf sylweddol mewn mannau eraill.

Gall cymuned a lle gael effaith negyddol hefyd. Er enghraifft, ym marn y cwmni gweithgynhyrchu colur a holwyd ym Mlaenau'r Cymoedd, gallai'r symudiad tuag at gloddio glo brig yn yr ardal efallai danseilio estheteg ei ardal a fyddai felly'n tanseilio apêl ei fusnes. Roedd hyn wedi dylanwadu ar y penderfyniad i beidio â buddsoddi yn y gymuned benodol honno.

Mae lle, a chymunedau'n fwy penodol, yn bwysig i fusnesau canolig eu maint. Maent wedi buddsoddi yn yr ardaloedd a gynrychiolant ac ystyriant fod eu bywiogrwydd yn mynd law yn llaw â bywiogrwydd eu cymunedau, mewn perthynas sydd bron yn symbiotig.

Cymorth Busnes Llywodraeth Cymru

Roedd profiadau o gymorth busnes a phwysigrwydd canfyddedig y llywodraeth yn llwyddiant ein cwmnïau canolig eu maint yn gymysg. I rai, fel cwmni rheoli gwastraff yn y Gogledd-orllewin, roedd cyllid llywodraeth drwy sefydliadau fel Cyllid Cymru wedi galluogi'r buddsoddiad i fwrw ymlaen. Yn yr un modd, teimlai'r cwmni adeiladu a holwyd yn y Canolbarth fod cymorth y llywodraeth wedi bod yn arwyddocaol yn enwedig o ran arwain a rheoli yng nghyfnodau cynnar a thwf y busnes.

Ar y llaw arall, soniodd nifer o'r cwmnïau wrthym fod cymorth busnes yn amherthnasol i'w busnes neu eu bod wedi cael profiadau gwael. Er enghraifft, roedd cwmni gweithgynhyrchu colur ym Mlaenau'r Cymoedd yn teimlo bod cymorth Cyllid Cymru yn canolbwyntio ar fuddsoddiad ecwiti yn hytrach na chyfalaf tymor estynedig y gellid ei fuddsoddi mewn peiriannau. Roedd yn teimlo y byddai Cronfa Datblygu Busnesau Bach a Chanolig gyda chyllid fforddiadwy dros dymhorau hir yn fwy buddiol.

Roedd nifer o'r cwmnïau y cyfwelwyd â hwy hefyd yn teimlo nad busnesau fel eu rhai hwy oedd testun polisïau datblygu economaidd. Yn wir, roeddent yn teimlo y bu gormod o ffocws ar fewnfuddsoddi yn hytrach na dangos diddordeb mewn tyfu cwmnïau domestig.

Recriwtio talent

I nifer o'r rhai y cyfwelwyd â hwy, roedd pwysigrwydd staff talentog i lwyddiant y busnes yn amlwg iawn. Er enghraifft, roedd cwmni adeiladu yn y De-orllewin wedi sicrhau'n fwriadol fod y cwmni'n lle anodd i gael swydd, drwy fynnu safonau proffesiynol a lefelau sgiliau uchel a sicrhau iawndal da yn gyfnewid. Yn yr achos hwn, roedd ffyddlondeb y staff yn uchel a'r trosiant yn isel.

I ddarparwr gofal plant yn y De-ddwyrain, roedd llwybrau i'r busnes yn bwysig gyda phrentisiaethau ymhlith y cryfderau penodol. Ystyriai'r cwmni hwn fod ymgysylltu rheolaidd ag ysgolion i amlygu atyniad y sector (yn ogystal â herio materion fel ystrydebu ar sail y rhywiau) yn rhan ehangach o'u rhwymedigaethau cymdeithasol fel busnes. Yn wir, mae'r cwmni hwn yn cynnal ymgyrch i annog dynion ifanc i ymuno â'r sector gofal plant, gan gyfrannu at uchelgais ehangach i gynyddu cynaliadwyedd y sector yn y dyfodol.

Roedd gan ddau o'r busnesau a holwyd ffyrdd unigryw hefyd o gadw staff. Mewn cwmni adeiladu yn y Canolbarth, gallai'r staff gymryd rhan mewn prosiect perchenogaeth cyflogeion, gan roi rhan o'r busnes drosodd i'r gyflogaeth gan felly cynyddu eu perchenogaeth ar eu rolau a ffawd y cwmni. Ar gyfer y bragdy crefft yn y De-ddwyrain, roedd hyn ar ffurf staff yn gwneud awgrymiadau am gynhyrchion newydd (h.y. brandio ac enwi cwrw). Mae'r ddau beth yn sicrhau ffyddlondeb a chadw staff yn gyfnewid.

Un peth arall a oedd yn gyffredin ymhlith llawer o'r busnesau oedd y dyhead i helpu eu staff i wneud cynnydd, gyda nifer yn sôn am staff a ddechreuodd ar lefel mynediad ond sydd bellach yn uwch reolwyr neu'n gyfarwyddwyr yn eu cwmnïau.

Arloesi

Roedd llawer iawn o arloesi ym mron yr holl gwmnïau a archwiliwyd, er bod hwn ar ffurfiau gwahanol iawn. Er enghraifft roedd dau gwmni (y cwmni rheoli gwastraff yn y Gogledd-orllewin a'r darparwr gofal plant yn y De-ddwyrain) wedi datblygu prosesau newydd sy'n effeithio ar eu model busnes mewn ymateb i newidi-adau rheoleiddio.

Mewn ystyr fwy traddodiadol, roedd tri arall o'r cwmnïau y cyfwelwyd â hwy wrthi'n arloesi cynnyrch. Er enghraifft, roedd adwerthwr cynhyrchion chwaraeon wedi lansio ei frand ei hun o ddillad yn ddiweddar, gyda'r nod o gydbwyso ansawdd a gwydnwch gyda chyllid teulu, ac roedd y bragdy y cyfwelwyd ag ef yn arloesi o hyd o ran blas ac ansawdd ei gynhyrchion.

Yn olaf, roedd y cwmni gweithgynhyrchu colur y cyfwelwyd ag ef yn gwneud gweithgareddau ymchwil a datblygu mwy traddodiadol, gyda buddsoddiad mewn mathau newydd o gynnyrch yn dilyn dull mwy strwythuredig.

Ym mhob ystyr roedd y cwmnïau hyn yn ceisio dod â rhywbeth newydd i'w sector gwaith ac yn aml roedd hyn yn adlewyrchu'r math o fusnes roeddent am ei weithredu.

Perchenogaeth a phersonoliaeth

Y thema olaf a ddaeth i'r amlwg o'r cyfweliadau oedd personoliaeth y perchenogion eu hunain. Roedd hyn ar nifer o ffurfiau. Yn gyntaf, roedd nifer fawr o'r rheini y cyfwelwyd â hwy yn ystyried bod eu busnes yn estyniad ehangach o'u teulu gyda llawer yn pwysleisio'r teimlad 'teuluol' i'r busnes, gan nodi bod cynnal y berthynas glos hon rhwng perchenogion a staff yn hanfodol i lwyddiant eu busnes.

Yr ail thema a ddaeth i'r amlwg ynghylch perchenogaeth oedd cyfyngiadau perchennog y busnes yn mynd â'r cwmni yn ei flaen. Er enghraifft, roedd gan y cwmni hyfforddiant yn y De-ddwyrain a'r cwmni adeiladu yn y Canolbarth berchenogion a oedd yn ymwybodol o'u cyfyngiadau eu hunain, a'r rheini naill ai'n cael hyfforddiant arwain a rheoli i helpu i wella eu gwendidau neu'n caffael staff newydd â chryfderau i ategu eu rhai hwy. Roedd un cwmni'n benodol yn teimlo bod cael perchenogion busnes a oedd yn rhwydweithio'n well (ni waeth ym mha sector) yn bwysig ar gyfer datblygiad personol ac mae hwn fel petai'n thema sy'n gyson â chysyniad Mittelstand yn yr Almaen.

Yn olaf, siaradodd nifer sylweddol o'r cwmnïau am olyniaeth neu ymadael â busnes mewn rhyw ffordd. O ran yr adwerthwr chwaraeon, roedd hwn yn ofid uniongyrchol ac roedd amharodrwydd i werthu'r busnes (a cholli'r ethos teuluol a'r teimlad lleol) yn cael ei gydbwyso â dyhead i gynllunio at ymddeoliad. Hefyd, roedd y darparwr gofal plant y siaradom ag ef wedi delio â mater cynllunio ar gyfer olyniaeth am fod un partner wedi gadael y busnes drwy ddefnyddio cymorth arwain a rheoli sylweddol Busnes Cymru. Yn olaf, roedd y cwmni popty y siaradom ag ef yn y Gogledd-ddwyrain wedi cael profiad o newid yn y cenedlaethau am fod aelodau h_n o'r busnes teulu wedi ymddeol. Iddynt hwy, roedd hyn wedi cyflwyno heriau o ran newid prosesau ond hefyd cyfleoedd drwy wahanol ffyrdd o feddwl am y busnes.

AGENDA DATBLYGU ECONOMAIDD NEWYDD

Drwy gyfuno'r dystiolaeth ynghylch dull presennol Llywodraeth Cymru o ddatblygu'r economi â phrofiadau llawer o gwmnïau llai a chanolig Cymru, gallwn ddechrau creu darlun o agenda newydd ar gyfer polisi datblygu'r economi. Rhaid mai un peth sy'n sylfaenol i'r dull hwn yw derbyn bod pob ymyriad polisi yn gynhenid ofodol ac felly fod angen i feysydd blaenoriaeth amrywio gan ddibynnu ar economïau'r lleoedd dan ystyriaeth ledled y genedl.

Er enghraifft, mae buddsoddiad Bargen Ddinesig Prifddinas Caerdydd yn y ganolfan lled-ddargludyddion cyfansawdd ddiweddar (a'r catapwlt cysylltiedig) yn gam cadarnhaol o ran datblygu'r economi. Fodd bynnag, mae'n gam sy'n seiliedig ar yr economi wybodaeth a bydd felly'n canolbwyntio ar rannau o Gymru lle gall prifysgolion a chlystyrau sector ryngweithio (yn yr achos hwn, ar hyd coridor yr M4) . Mewn cymhariaeth, mae buddsoddiad mewn datblygu cwmnïau gweithgynhyrchu yn fwy tebygol o gael effaith mewn ardaloedd sydd â phresenoldeb gweithgynhyrchu cryf yn hanesyddol (fel y Cymoedd neu Lannau Dyfrdwy) tra bo ffocws datblygu economaidd ar yr economi sylfaenol yn gallu effeithio ar sbectrwm eang o gymunedau ledled Cymru.

Y pwynt allweddol i'w gydnabod yma yw'r effeithiau gofodol hyn a datblygu amrywiaeth o bolisïau datblygu economaidd sy'n gallu bod yn berthnasol i bob rhan o Gymru.

- **Meithrin ein hasedau ymhellach –** dylai polisi datblygu economaidd newydd Llywodraeth Cymru ganolbwyntio ar feithrin ein hasedau ymhellach a dod o hyd i'r canol coll. Gallai hyn olygu newid pwyslais i ffwrdd o fewnfuddsoddi ar bob cyfrif tuag at dyfu cwmnïau domestig a'u cadwyni cyflenwi.
- **Economïau lle –** Mae pob polisi datblygu economaidd yn cael effaith ofodol. Byddai strategaeth economaidd newydd yn cydnabod effaith ofodol penderfyniadau ac yn ceisio adeiladu amrywiaeth o bolisïau datblygu economaidd sy'n berthnasol i wahanol economïau gwahanol leoedd.

Cymorth Busnes a'r gadwyn werth

Fel y dengys yr adran gynharach o'r adroddiad hwn, mae Llywodraeth Cymru wedi llwyddo i greu sector ffyniannus o ficro-fusnesau gyda niferoedd y cwmnïau sy'n dechrau yn tyfu'n sylweddol dros y degawdau blaenorol. Mae cymorth busnes drwy sefydliadau fel Busnes Cymru yn bendant wedi chwarae rhan yn hyn. Gan symud ymlaen, mae angen i Lywodraeth Cymru ymdrechu o'r newydd i sicrhau bod y cwmnïau hynny sy'n dechrau fel micro-fusnesau yn gallu datblygu i fod yn fusnesau bach ac yna canolig eu maint os ydym am ddod o hyd i'r canol coll. Yn ei strategaeth datblygu economaidd newydd, dylai Llywodraeth Cymru ystyried y canlynol:

- **Chwalu'r rhwystrau rhag twf cyson –** Dylai Llywodraeth Cymru gomisiynu ymchwil pellach i'r rhwystrau rhag twf cyson, cynaliadwy i micro-gwmnïau a chwmnïau bach. Dylai hyn fod yn flaenoriaeth gynnar i Uned Wybodaeth Banc Datblygu Cymru a gyhoeddwyd yn ddiweddar. Byddai'r gwaith hwn yn llywio creu Banc Datblygu Cymru ac yn helpu i fireinio cynnig Busnes Cymru gyda'r bwriad o dargedu'r cwmnïau hynny sy'n gallu tyfu'n gynaliadwy.

[18] Bargen Ddinesig Rhanbarth Prifddinas Caerdydd 2017. *Cardiff Capital Region City Deal Leaders Agree to Invest £37.9 Million in Compound Semiconductor Cluster in South-East Wales* [Ar-lein]. Ar gael yn: http://www.cardiffcapitalregioncitydeal.wales/city-deal-agree-investment-semiconductor-cluster.html (gwelwyd 11 Awst 2017).

- **Mapio ein hasedau –** Mae'n amlwg o'r dadansoddiad uchod nad oes digon o ddata am berchenogaeth busnesau yng Nghymru a'r asedau sy'n eiddo iddynt. Mae angen i Lywodraeth Cymru ailadrodd ei hymarfer demograffeg busnes 2006 yn flynyddol er mwyn inni wybod sawl cwmni sydd â'i bencadlys yng Nghymru, yn ôl maint a sector. Dros amser, dylai hyn ein helpu i fapio taflwybrau twf cwmnïau bach brodorol i'w helpu ar eu ffordd tuag at lenwi'r canol coll.
- **Targedu cadwyni cyflenwi –** Mae cyfran sylweddol o gynhyrchu yng Nghymru yn rhan o gadwyni cyflenwi mwy o faint y DU, yr UE neu fyd-eang. Mae gan Lywodraeth Cymru ddau brif lifer yn hyn o beth, sef ei gwariant caffael ei hun a'i dylanwad gyda chwmnïau tramor mawr sydd eisoes yng Nghymru, yn enwedig y rheini yn yr economi sylfaenol neu'n wir y rheini a ddosbarthir yn 'gwmnïau angor'. Gyda dadansoddiad dyfnach o wagleoedd cyflenwyr, gallai cymorth busnes dargedu cwmnïau mewn cadwyni cyflenwi presennol gyda'r bwriad o'u symud ymhellach i fyny'r gadwyn werth. Byddai hyn yn golygu eu helpu i ddatblygu cynhyrchion a gwasanaethau newydd yn yr hyn a allai fod yn farchnadoedd arbenigol.
- **Cyllid dyled –** Fel yr amlygwyd gennym uchod, mae perchenogaeth Cymru ar gwmnïau yn gostwng wrth i faint y cwmnïau gynyddu. Achosir hyn yn aml gan broblemau cael cyllid. Yn wir, mae'r mecanweithiau cyllido presennol yng Nghymru mewn rhai ystyron wedi gwaethygu'r sefyllfa hon. Er enghraifft, mae buddsoddiad ecwiti gan Cyllid Cymru, er bod croeso iddo'n bendant, wedi achosi sefyllfa lle mae ymadael â Cyllid Cymru yn aml yn golygu buddsoddiad gan fuddsoddwyr allanol ac felly gostwng rheolaeth leol. Yn ei astudiaeth ddichonoldeb ar gyfer Banc Datblygu Cymru, awgrymwyd creu cronfa dyled cyfalaf ehangu a thwf. Byddai hyn yn helpu i drawsnewid yr ecwiti sydd gan Cyllid Cymru yn ddyled wrth roddi cyllid ychwanegol ar gyfer twf cyson.[19] Sylwa'r astudiaeth mai'r cwmnïau hyn sy'n debygol o fod ag eiddo deallusol sy'n cydweddu â'r gynddelw canol coll.
- **Atal ymadawiad cynnar –** Mae rhesymau eraill am drosiant perchenogaeth. Roedd adroddiad *What Wales Could Be* a gomisiynwyd gan FSB Cymru yn amlygu arallgyfeirio asedau teulu a chynllunio ar gyfer olyniaeth yn faterion allweddol yn ogystal â chyllido twf. Dylai'r Banc Datblygu Cymru newydd ystyried sut gall helpu gyda phwysau ariannol yn y cyfnodau busnes hyn. Gallai atebion posibl gynnwys cyllido ehangach Prynu gan Reolwyr neu hyd yn oed ddefnyddio ffurfiau eraill fel Ymddiriedolaethau Perchenogaeth Cyflogeion. Yn bwysig, mae'r dulliau hyn yn rhyddhau cyllid am fuddsoddiad heb golli rheolaeth sylweddol ar y cwmni yn y broses.
- **Strategaeth masnach a buddsoddi i Gymru –** Mae llawer o'r cwmnïau canolig eu maint a nodir yn yr adroddiad hwn wedi'u hangori'n lleol ond yn wynebu'n fyd-eang. Mae allforio eu cynhyrchion a'u heiddo deallusol felly'n allweddol i dwf cynaliadwy. Mae Llywodraeth Cymru wedi cynyddu ei chymorth i allforio drwy swyddfeydd tramor a theithiau masnach ond mae diffyg cyfeiriad strategol i hyn. Byddai creu strategaeth masnach a buddsoddi yn fodd i Lywodraeth Cymru gyfleu ei gweledigaeth yn y maes hwn ac egluro'r cymorth sydd ar gael i gwmnïau sydd ag uchelgeisiau allforio. Gallai strategaeth masnach a buddsoddi roi gwybod ymhellach a oes corff neu gerbyd penodol yn ofynnol i fynd ymlaen â'r dull hwn, a hyrwyddo 'brand' Cymru ar ei newydd wedd.

[19] Yr Athro Dylan Jones-Evans. 2015. *A Feasibility Study into the Creation of a Development Bank for Wales* [Ar-lein]. Ar gael yn: http://www.senedd.assembly.wales/documents/s38941/EBC4-10-15%20p.2%20A%20feasibility%20study%20into%20the%20creation%20of%20a%20Development%20Bank%20for%20Wales.pdf (gwelwyd 23 Awst 2017). T60.

Adeiladu'r seilwaith i lwyddo

Mae Cymru ar gyrion daearyddol ynys ar ymyl Ewrop. Y marchnadoedd mwyaf i'n cynhyrchion a'n gwasanaethau o ran agosrwydd yw gweddill y DU, Ewrop ac yna'r byd ehangach. Mae'r ffordd y bydd ein cwmnïau'n cael eu cynhyrchion i'r farchnad felly'n holl bwysig ac mae gan Lywodraeth Cymru ran hwyluso allweddol i'w chwarae i alluogi hyn. Trwy'r setliad datganoli, canolbwyntiwyd yn draddodiadol ar lwybrau ffyrdd. Fodd bynnag, gwerthfawrogir mwyfwy fod seilwaith yn golygu rhywbeth llawer yn ehangach. Yn wir, gyda llawer o gynhyrchion a gwasanaethau'n cael eu gwerthu ar-lein, mae seilwaith digidol yn tyfu i fod yr un mor bwysig â seilwaith ffisegol. Dylai strategaeth datblygu economaidd Lywodraeth Cymru archwilio'r canlynol:

- **Gweledigaeth tri deg mlynedd i seilwaith –** Dylai'r Comisiwn Seilwaith Cenedlaethol Cymru arfaethedig fod yn gorff annibynnol wedi'i adnoddu'n dda. Ei gam cyntaf ddylai fod cynnal adolygiad cynhwysfawr o'r seilwaith yng Nghymru gan gynnwys ffyrdd, rheilffyrdd, ynni a'r seilwaith digidol. Dylai hwn ddarparu asesiad o anghenion y dyfodol dros y 30 mlynedd nesaf a dylid ei ddefnyddio wedyn i hysbysu penderfyniadau am fuddsoddi mewn seilwaith.
- **Buddsoddi mewn llwybrau at y farchnad –** Mae Llywodraeth Cymru wedi buddsoddi'n helaeth yn seilwaith Cymru dros y blynyddoedd diwethaf. Er enghraifft, buddsoddodd Cyflymu Cymru £425m mewn band eang cyflym iawn gan drawsffurfio argaeledd band eang yng Nghymru. Fodd bynnag, mae llawer o ardaloedd ar ei hôl hi o hyd gyda Chymru'n denu 1 y cant tlawd o gyllid buddsoddi rheilffyrdd y DU dros y blynyddoedd blaenorol.[20] Mae angen ystyried yn awr sut y gellir cynyddu lefelau buddsoddiad mewn seilwaith gan fanteisio ar bwerau benthyca Llywodraeth Cymru, ei phrinder dyled a'r arbenigedd i'w ddatblygu drwy'r Comisiwn Seilwaith Cenedlaethol.
- **Manteisio ar seilwaith Cymru –** Mae adeiladu'r seilwaith angenrheidiol yn rhan hanfodol o hwyluso twf cwmnïau canolig eu maint. Fodd bynnag, mae'r ffordd y defnyddir seilwaith yr un mor bwysig i alluogi cwmnïau i gyrraedd yr enillion cynhyrchiant sydd eu hangen arnynt. Er enghraifft, mae prosiect Cyflymu Cymru i Fusnesau Llywodraeth Cymru yn helpu cwmnïau i fanteisio ar fand eang cyflym iawn yn sgil Cyflymu Cymru. Mae angen mabwysiadu dull tebyg o ran seilwaith symudol yn ogystal â seilwaith ffisegol sy'n cael ei gyflenwi i sicrhau, ble bynnag y bo'n bosibl, y gall cwmnïau canolig Cymru fanteisio ar lwybrau newydd i farchnadoedd.

[20] WalesOnline. 2017. *Control and funding of railway tracks in Wales will not be devolved, says UK Government* [Ar-lein]. Ar gael yn: http://www.walesonline.co.uk/news/politics/uk-government-slams-door-shut-12821960 (gwelwyd 23 Awst 2017).

Arloesi

Roedd llawer o'r cwmnïau canolig y siaradom â hwy wrthi'n arloesi, a hynny'n aml mewn amrywiaeth o wahanol ffyrdd. Roedd hyn yn cynnwys arloesi ynghylch prosesau newydd, cynhyrchion newydd, modelau sefydliadol arloesol a chael at farchnadoedd newydd. Roedd yn amlwg bod arloesi'n hanfodol i'r cwmnïau hyn o ran eu safle mewn cadwyni cyflenwi ac o ran rhagolygon twf y dyfodol. Er bod arloesi sy'n seiliedig ar ymchwil a datblygu yn bwysig, yn hanesyddol bu diffyg pwyslais ar arloesi cymdeithasol a'i rhan mewn gwella hyfywedd busnesau ac roedd hyn yn amlwg yn ein hastudiaethau achos.

Mae polisi Llywodraeth Cymru yn y maes hwn Arloesi Cymru yn disgrifio nifer o faterion mewn perthynas ag arloesi yng Nghymru, a dywed:

"Nid yw'r lefelau Ymchwil a Datblygu yng Nghymru yn agos at fod mor uchel ag yr hoffem, ac nid ydym yn ennill cyfran ddigon mawr o'r cyllid cystadleuol sydd ar gael. Mae gennym gryfderau yn ein sylfaen academaidd ac mae llawer o gwmnïau byd-eang mawr yn bresennol yma, ond mae Ymchwil a Datblygu ymhlith busnesau yn isel o gymharu â rhannau eraill o'r DU ac ymhell islaw lefelau gwledydd datblygedig eraill."

I fynd â hyn ymhellach, dylai Llywodraeth Cymru:

- **Ymrwymo i fuddsoddi mwy mewn arloesi, ymchwil a datblygu –** Roedd Strategaeth Ddiwydiannol Llywodraeth y DU a gyhoeddwyd yn ddiweddar yn addo cynyddu cyllid i ymchwil a datblygu 20 y cant, yn werth £4.7bn erbyn 2021.[21] Bydd cyfran sylweddol o hwn yn cael ei chyflenwi gan Gronfa Herio'r Strategaeth Ddiwydiannol, sy'n werth £1bn dros bedair blynedd, a thrwy fuddsoddi £100m pellach mewn adeiladu cysylltiadau rhwng busnesau a phrifysgolion. Er nad yw nifer o agweddau ar y maes polisi hwn yn ddatganoledig, dylai Llywodraeth Cymru ddangos uchelgais tebyg a cheisio cynyddu ei chyllideb Gwyddoniaeth ac Arloesi (sef £10.5m ar hyn o bryd ar gyfer blwyddyn ariannol 2017/18) a hynny o leiaf 20 y cant erbyn 2021.[22] Dylai Adolygiad Reid o gyllid arloesi archwilio ymhellach sut gall lefelau cyllid cynyddol arwain at well lefelau arloesi rhwng busnesau yng Nghymru a phrifysgolion.
- **Cyflenwi Corff Arloesi Cenedlaethol i Gymru –** Mae Panel Cynghori ar Arloesi Llywodraeth Cymru wedi cynnal ymchwil gyda chymorth Nesta ynghylch corff arloesi cenedlaethol i Gymru.[23] Byddai corff felly'n canolbwyntio ar feithrin rhwydweithiau presennol ymhellach a sicrhau bod cyllid yn cael yr effaith fwyaf posibl drwy dynnu rhaglenni presennol ynghyd a hwyluso eu datblygiad pellach. Cred FSB Cymru y dylai Llywodraeth Cymru ystyried y cynnig hwn o ddifrif a rhoi'r dasg i gorff felly gynyddu'r lefelau arloesi ac ymchwil a datblygu yng Nghymru rhwng busnesau ac academyddion drwy Bartneriaethau Trosglwyddo Gwybodaeth. Dylai corff felly hefyd ganolbwyntio ar fathau eraill mwy gronynnol o arloesi, gan symud y tu hwnt i gyllid ymchwil a datblygu yn unig.
- **Cydnabod busnesau yn arloeswyr cymdeithasol –** Yn ogystal ag arloesi confensiynol ar sail gwybodaeth, mae llawer o gwmnïau llai o faint yn arloesi'n gymdeithasol yn effeithiol iawn. Er enghraifft, awgrymodd un o'r cwmnïau y cyfwelwyd â hwy fod dylanwad cymheiriaid a mentoriaid busnes yn cael effaith gadarnhaol ar ei gynllun busnes a'r arloesi ynddo. Mae angen i Lywodraeth

[21] Llywodraeth y DU, 2017. *Building Our Industrial Strategy* [Ar-lein].
Ar gael yn: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/611705/building-our-industrial-strategy-green-paper.pdf (gwelwyd 23 Awst 2017).).
[22] Llywodraeth Cymru. 2016. *Prif Grwpiau Gwariant y Gyllideb Derfynol* [Ar-lein].
Ar gael yn: http://gov.wales/docs/caecd/publications/161220-action-en.pdf (gwelwyd 23 Awst 2017).
[23] NESTA/Prifysgol Caerdydd. 2015. *Options for a National Innovation Body for Wales*. [Ar-lein]. Ar gael yn: https://businesswales.gov.wales/expertisewales/sites/expertisewales/files/options_for_developing_a_nib_for_wales.pdf (gwelwyd 23 Awst 2017).

Cymru helpu i feithrin cysylltiadau rhwng cwmnïau a gall ddechrau drwy sicrhau bod ei chynlluniau mentora wedi'u hadnoddu'n dda a'u bod yn cael eu hystyried yn rhan o'r maes cymorth busnes ehangach.

- **Cysylltu arloesi â'r Banc Datblygu –** Dylai'r Banc Datblygu Cymru arfaethedig hefyd gael rôl glir ynghylch cyllido gweithgareddau arloesi ymhlith cwmnïau yng Nghymru. Yn benodol, dylid canolbwyntio hyn ar gefnogi cwmnïau i ddatblygu cynhyrchion newydd neu newid safle mewn cadwyni gwerth drwy ddarparu cyllid tymor estynedig am gyfraddau rhesymol dros gyfnod hir.

Llafur/Sgiliau

Roedd y gallu i ddenu a chadw staff medrus, yn enwedig ar lefelau sgiliau canolig i uchel, yn bryder a godwyd gan nifer o'r cwmnïau y cyfwelwyd â hwy. Mae tystiolaeth a gasglwyd drwy gyfres ymchwil BREXIT FSB yn awgrymu y bydd newidiadau cael at lafur o ganlyniad i BREXIT yn arwain at gwmnïau naill ai'n llyncu costau mewnfudo neu'n newid ffocws eu hymdrechion i hyfforddi a chadw staff domestig.[24] Gwyddom hefyd fod gan Gymru broblem 'draen dawn' gyda llawer o'n graddedigion mwyaf disglair yn gadael ein gwlad i weithio yn rhywle arall, yn aml byth i ddychwelyd er bod Llywodraeth Cymru wedi buddsoddi'n helaeth yn eu haddysg.[25]

I sicrhau y gall Cymru dyfu ei chwmnïau canolig, dylai Llywodraeth Cymru:

- **Farchnata Cymru yn lle i weithio i unigolion sgiliau canolig ac uchel –** Mae nifer o sectorau'n sôn am anawsterau'n denu gweithwyr medrus canolig ac uchel i Gymru. Er enghraifft, bu problem faith gan y GIG yn recriwtio meddygon i rannau o Gymru. I unioni hyn, cyflwynodd Llywodraeth Cymru ymgyrch farchnata i amlygu manteision byw a gweithio yng Nghymru i feddygon. Dylid ystyried cynllun tebyg gyda chyrhaeddiad traws-sector yn amlygu pam mae Cymru'n lle gwych i weithio i unigolion sgiliau canolig ac uchel, yn enwedig y rheini sydd wedi gadael Cymru oherwydd diffyg tybiedig cyfleoedd economaidd. Gellid hefyd ystyried cronfa leoliad.
- **Cysylltu sgiliau â thyfu cwmnïau –** Roedd llawer o'r cwmnïau y siaradom â hwy yn ystyried bod buddsoddi mewn addysg a sgiliau yn allweddol i lwyddiant eu busnes. Mae tystiolaeth a gasglwyd gan FSB yn Lloegr yn awgrymu bod cyswllt cryf rhwng cwmnïau sy'n tyfu neu sy'n ceisio tyfu a recriwtio prentisiaethau.[26] Gan dynnu ar hyn, gellid targedu cymorth a roir gan Lywodraeth Cymru at y cwmnïau hynny sy'n tyfu er mwyn gosod prentisiaethau yn ateb i hyfforddiant i fusnesau twf.
- **Cydnabod gwerth addysg alwedigaethol ac academaidd –** Yn aml, mae gan fusnesau mewn gwahanol sectorau anghenion recriwtio tra gwahanol. Er enghraifft, mae llawer o fusnesau'n defnyddio prentisiaethau yn prif ddull recriwtio, ac eraill yn tueddu i recriwtio graddedigion. Dylai corff cyllido sgiliau newydd arfaethedig Llywodraeth Cymru, y Comisiwn Addysg Drydyddol, gael cyfrifoldeb statudol i hyrwyddo cydraddoldeb parch drwy sefydlu deddfwriaeth. Byddai hyn yn sicrhau bod ei benderfyniadau cyllid ar sail tystiolaeth yn ystyried materion fel hyn wrth benderfynu ar y cydbwysedd rhwng cyllid ar gyfer addysg uwch, addysg bellach a dysgu seiliedig ar waith.

[24] FSB. 2017. *A Skilful Exit: What small firms want from Brexit* [Ar-lein]. Ar gael yn: https://www.fsb.org.uk/docs/default-source/fsb-org-uk/a-skilful-exit---what-small-firms-want-from-brexit.pdf?sfvrsn=0 (gwelwyd 23 Awst 2017).
[25] WISERD. 2011. *Welsh Graduate Migration* [Ar-lein].
Ar gael yn: http://www.wiserd.ac.uk/research/education/completed-projects/welsh-graduate-migration/ (gwelwyd 23 Awst 2017)..
[26] FSB. 2016. Make or Break: Getting Apprenticeship Reform Right for Small Businesses. T.34

CASGLIAD

A Llywodraeth Cymru wrthi'n archwilio dull newydd o ddatblygu'r economi yng Nghymru, mae'n bwysig yn awr yn fwy nag erioed ein bod yn newid ffocws ein dull tuag at dyfu stoc o fusnesau canolig eu maint yng Nghymru. Mae hyn yn golygu gwneud penderfyniadau anodd am y cydbwysedd rhwng ffocws ar fewnfuddsoddi a chefnogi cwmnïau domestig. Fodd bynnag, dengys y dystiolaeth nad yw mewnfuddsoddi wedi darparu eto'r effaith chwyldroadol y mae llawer o'i gefnogwyr yn ei hyrwyddo.

Mae'n amlwg bod tyfu'r garfan arbennig hon o fusnesau yn gofyn dadansoddiad ac ymyriad penodol nid yn unig gan Lywodraeth Cymru ond darparwyr addysg, arianwyr ac amrywiaeth o chwaraewyr eraill. Mae angen ymdrechu'n awr i ddod â'r rhain ynghyd i ddiffinio dull penodol o gefnogi'r busnesau hynny sydd eisoes wedi'u dosbarthu'n fusnesau canolig eu maint, a hefyd ysbrydoli a chefnogi cwmnïau llai o faint i gyrraedd y maint hwnnw.

Y gobaith yw bod yr adroddiad hwn wedi dangos bod dull newydd felly'n bosibl, un sy'n ceisio angori gweithgarwch mewnfuddsoddi gyda thwf cwmnïau brodorol llai o faint Cymru. Mae hefyd wedi awgrymu meysydd allweddol y mae angen eu blaenoriaethu er mwyn i hyn ddigwydd, gan gynnwys canolbwyntio cymorth busnes ar gadwyni cyflenwi a gwerth, yn ogystal â gwella amodau economaidd cyffredinol a cheisio cymell perchenogaeth ddomestig ar gwmnïau Cymru. Drwy wneud hynny, credwn y gall Llywodraeth Cymru helpu i sicrhau bod economi Cymru'n ffynnu.

FSB Wales
1 Cleeve House, Lambourne Crescent
Caerdydd, CF14 5GP
T/Ff: 02920 747406
M/S: 07917 628977
www.fsb.org.uk/wales
Twitter: @FSB_Wales

fsb

Experts in Business
Arbenigwyr mewn Busnes