

Dirnad Economi Cymru
Economic Intelligence Wales



Briff: Olyniaeth Busnes yng Nghymru

Mai 2020



Olyniaeth busnes yng Nghymru	3
Beth yw'r prif ddulliau olyniaeth busnes?	4
Be wyddwn ni am olyniaeth busnes yng Nghymru?	5
Beth yw'r broses olyniaeth busnes?	7
Beth yw'r ffactorau sy'n pennu cyfraddau olyniaeth busnes Cymru?	8
Deall tueddiadau yn olyniaeth busnes Cymru	11

Nikos Kapitsinis, Max Munday and Annette Roberts

Uned Ymchwil Economi Cymru, Ysgol Busnes Caerdydd
mundaymc@cf.ac.uk

Am wybodaeth bellach neu i gyflwyno adborth a chynigion ymchwil e-bostiwrch: DirnadEconomi@banccatblygu.cymru

Mae'r SYG wedi cyngori ar gynhyrchu'r adroddiad hwn ond nid yw'n gyfrifol am y safbwyntiau na'r ystadegau a gyflwynir ac nid yw wedi dilysu'r cynnwys.

Dirnad Economi Cymru Cyf, Uned Pentref Busnes Iâl, Ffordd Ellice, Wrecsam, Cymru, LL13 7YL, 11001584.

Mae Banc Datblygu Cymru ccc (Development Bank of Wales Plc) yn gwmni daliannol Grŵp sy'n masnachu fel Banc Datblygu Cymru. Mae'r Grŵp yn cynnwys nifer o is-gwmnïau sydd wedi'u cofrestru gydag enwau gan gynnwys y llythrennau blaen BDC. Mae Banc Datblygu Cymru ccc yn gwmni cyllid datblygu sy'n eiddo llwyr i Weinidogion Cymru ac nid yw wedi'i awdurdodi na'i reoleiddio gan yr Awdurdod Rheoleiddio Darbodus (ARhD) na'r Awdurdod Ymddygiad Ariannol (AYA). Mae gan Fanc Datblygu Cymru (Development Bank of Wales Plc) dri is-gwmni sydd wedi'u hawdurdodi a'u rheoleiddio gan yr ARhA. Sylwer nad yw Banc Datblygu Cymru ccc (Development Bank of Wales Plc) nac unrhyw un o'i is-gwmnïau yn sefydliadau bancio nac yn gweithredu fel y cyfryw. Mae hyn yn golygu na all unrhyw un o'r endidau grŵp dderbyn blaendaliadau gan y cyhoedd. Gellir dod o hyd i siart strwythur cyfreithiol cyflawn ar gyfer Banc Datblygu Cymru developmentbank.wales.

Olyniaeth busnes yng Nghymru

Mae olyniaeth busnes yng Nghymru wedi cael ei ddisgrifio fel 'bom yn barod i ffrwydro'.¹ Mae Dirnad Economi Cymru yn lansio prosiect i edrych mewn mwy o ddyfnder ar y mater hwn a gyda'r briff hwn yn rhoi trosolwg cychwynol fel rhagarweiniad ar gyfer ymchwil yn y dyfodol yn 2020.

Mae newid mewn perchnogaeth (a rheolaeth) yn ddigwyddiad hanfodol yn esblygiad cwmnïau. Mewn BBaCh, yn benodol, mae perchnogion a rheolwyr yn wynebu anawsterau wrth gynllunio ar gyfer olyniaeth, gyda'r broses yn cynnwys trosglwyddo rhai neu'r cyfan o asedau busnes a'r grym o wneud penderfyniadau, ond hefyd trosglwyddo sgiliau a chysylltiadau. Gall y broses hon newid strategaeth a pherthnasoedd busnes, a dod â thrawsnewid sefydliadol. Mae adroddiad blaenorol Dirnad Economi Cymru (Tachwedd 2019) ar Gwmnïau Maint Canolig a Strwythur Busnes Cymru eisoes wedi datgelu pwysigrwydd ymyriadau i gefnogi dilyniant cwmnïau bach i gwmnïau canolig eu maint, ac i annog dilyniant ymhlith cwmnïau canolig Cymru.

Yng Nghymru, fel yn rhanbarthau eraill y DU, mae dadl polisi yn aml wedi canolbwyntio ar hyrwyddo busnes newydd, a thwf cwmnïau sefydledig, yn hytrach nag olyniaeth perchnogaeth. Mae pwysigrwydd cronfeydd fel y Gronfa Datblygu Rhanbarthol Ewropeaidd (CDRhE) a Chronfa Cymdeithasol Ewropeaidd (CCE) yng Nghymru dros y ddau ddegawd blaenorol wedi olygu bod setiau data cyfoethog wedi cael eu creu am werthuso a monitro cwmnïau sy'n dechrau o'r newydd, creu cyflogaeth o ganlyniad i hynny, a thwf busnes. Mae hyn wedi arwain at rai setiau data cyfoethog ond efallai ei fod wedi tynnu oddi wrth ddadansoddiad manwl o olyniaeth perchnogaeth a materion dilyniant.

¹ See Wavehill (2017) How Dangerous is the Business Succession Time Bomb? – Cefnogaeth cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh yng Nghymru. Ceredigion: Wavehill.

Beth yw'r prif ddulliau olyniaeth busnes?

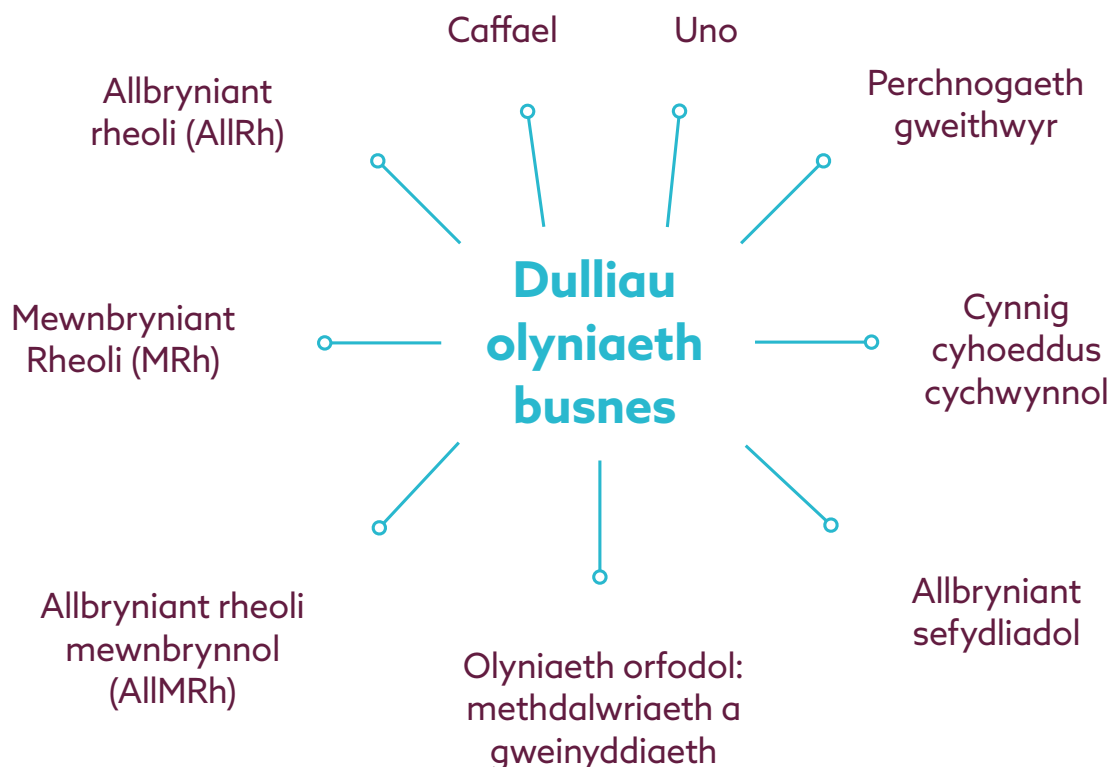
Mae dulliau olyniaeth busnes yn amrywiol ac fe'u crynhoir yn Ffigur 1. Yn achos BBaCh yn benodol, deellir olyniaeth yn aml yn nhermau olyniaeth cwmnïau teuluol neu weithgaredd trosfeddiannu sy'n cynnwys cwmnïau allanol.

Fodd bynnag, gall olyniaeth gynnwys llawer o wahanol fathau o weithgaredd, gyda phrosesau ddim bob amser yn cael eu cynllunio ond yn cael eu gorfodi gan ffactorau fel methdaliad neu

weinyddiaeth. Efallai na fydd newid perchnogaeth bob amser yr un peth ag olyniaeth. Mae'n anochel bod ffynonellau data a ddefnyddir yn gyffredin yn canolbwyntio ar ddigwyddiadau o ran newid mewn perchnogaeth neu strwythur sylfaenol. Fodd bynnag, gall fod elfen o olyniaeth o ran rheoli gweithrediad y cwmni heb wanhau cyfran cyfalaf perchnogion a / neu gwmnïau yn cael eu 'rhoddi' i berchnogion newydd neu aelodau o'r teulu. Efallai nad oes llawer o welededd yn hynny o beth o ran lefel caderniad y data sydd ar gael. Hyd yn oed yn yr achosion hyn o olyniaeth sy'n fwy 'distaw', mae cynllunio'r broses yn bwysig.

Ffigur 1.

Dulliau o olyniaeth busnes



Be wyddwn ni am olyniaeth busnes yng Nghymru?

Mae'n anodd archwilio i olyniaeth busnes oherwydd bod llawer o'r data presennol yn cynnwys dim ond cyfran fach o'r digwyddiadau olyniaeth busnes sy'n digwydd yn yr economi. Mae'n debygol bod digwyddiadau olyniaeth mewn busnesau bach a theuluol yn dod 'o dan y radar' casglu data ystadegol swyddogol.

Mae ffigurau'r DU o Arolwg Busnesau Bach y SYG yn dangos bod 4% o'r busnesau bach a chanolig a arolygwyd yn 2018 wedi gweld strwythur perchnogaeth yn newid, tra bod ffigur 2015 yn 9%. Ymhlith BBaCh, cwmnïau o faint cyflogaeth

mwy sy'n fwy tebygol o weld newid yn y strwythur perchnogaeth mewn blwyddyn benodol. Mae Arolwg Busnesau Bach y SYG hefyd yn datgelu amrywiad mewn cyfraddau trosglwyddo busnes yn ôl sector. Yn 2018, er enghraifft, gwasanaethau proffesiynol (8%) a gweithgynhyrchu (7%) oedd â'r cyfraddau olyniaeth BBaCh uchaf mewn perthynas â'r boblogaeth sylfaenol o BBaCh, gydag iechyd / gwaith cymdeithasol a'r celfyddydau ymysg yr isaf (1%).

Ymhlith y rhanbarthau datganoledig, ymddengys bod cyfraddau trosglwyddo busnes cymharol isel yng Nghymru (gweler Ffigur 2). Mae'r ffigur yn dangos gwahaniaethau cryf rhwng y blynyddoedd, ond yn 2012, 2015 a 2016, roedd gan Gymru naill ai y gyfradd newid strwythur perchnogaeth isaf neu gyfartal isaf.

Ffigur 2.

BBaCh y DU a arolygwyd lle mae eu strwythur perchnogaeth wedi newid yn ôl blwyddyn a gweinyddiaeth ddatganoledig a gwlad (%)



	2012	2015	2016	2017	2018
Cymru	6	5	2	na	4
Yr Alban	8	8	3	3	3
G.Iwerddon	6	5	6	2	4
Lloegr	7	9	4	3	3

Ffynhonnell: Arolwg Busnesau Bach y SYG

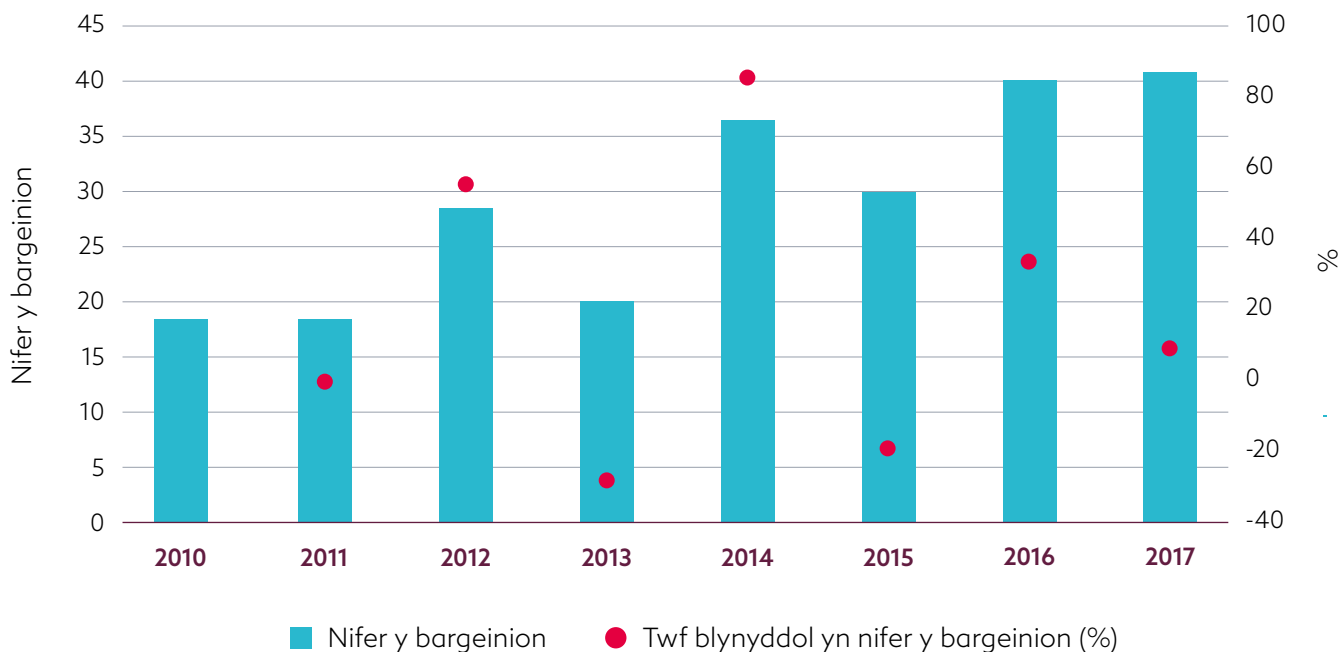
Yn 2017 nododd Wavehill Consulting mai dim ond 7% o'r busnesau o Gymru a arolygwyd ganddynt oedd wedi cynllunio ar gyfer trosglwyddo perchnogaeth neu gau'r cwmni yn ystod y tair blynedd ganlynol, tra bo' 16% o gwmnïau wedi ystyried cynllunio trosglwyddo yn y tymor hwy.² Yn yr arolwg, **nid oedd 77% o gwmnïau Cymru wedi cynllunio ar gyfer olyniaeth busnes o gwbl.**

Mae Ffigur 3 yn datgelu gwybodaeth o gronfa ddata Zephyr mewn perthynas â nifer y trosglwyddiadau perchnogaeth BBaCh yng Nghymru 2010-2017. Mae hyn yn dangos rhywfaint o gynnydd dros amser mewn trosglwyddiadau perchnogaeth gyda nifer y bargeinion yn cynyddu am dair blynedd yn olynol, rhwng 2015 a 2017.

Be wyddwn ni am olyniaeth busnes yng Nghymru?

Ffigur 3.

Trosglwyddiadau BBaCh yn ôl blwyddyn, Cymru



Ffynhonnell: Zephyr

Yn ôl data Zephyr, mae 70% o newidiadau perchnogaeth BBaCh yng Nghymru yn deillio o gaffaeliad. Mae allbryniant / prynu i mewn gan reolwyr yn cyfrif am 23% o'r bargeinion (ac allbryniant bron yn gyfan gwbl yn hynny o beth). Cyfrifwyd y gweddill gan niferoedd llai o offrymau cyhoeddus cychwynnol, uno ac yna offrymau cyhoeddus sefydliadol. Yn ôl Zephyr roedd gan y mwyafrif helaeth o fargeinion BBaCh Cymru yn y cyfnod 2010-17 yr adroddwyd arnynt ar eu cronfa ddata werth bargaen o fewn yr ystod o £1m-£20m.

Gall lleoliad y cwmni caffael arwain at oblygiadau pwysig i esblygiad pellach y BBaCh, o ran locws rheoli a dadleoliad posibl

gweithgaredd mewn man arall. Mae Cymru yn economi ranbarthol lle mae llawer o'i phrif swyddfeydd busnes y tu allan i'r rhanbarth. Mae'r economi gwaith canghennol yn disgrifio tueddiad economïau rhanbarthol i fod yn ddibynnol ar weithgaredd economaidd y mae eu hunedau cynhyrchu wedi'u lleoli yn y rhanbarth ond sydd â'i bencadlys y tu allan i'r rhanbarth.³

Mae data gan Zephyr yn datgelu bod 53% o achosion trosglwyddo perchnogaeth BBaCh yn y cyfnod 2010-17 yn ymwneud â BBaCh Cymru yn cael eu cymryd drosodd naill ai gan gwmnïau o weddill y DU neu dramor. Mae hyn yn awgrymu bod olyniaeth BBaCh yng Nghymru yn arwain at fwyafrif y berchnogaeth yn gadael y rhanbarth.

² Wavehill (2017) How Dangerous is the Business Succession Time Bomb? - Cefnogaeth cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh yng Nghymru. Ceredigion: Wavehill.

³ Phelps, N. (2016) Branch Plant Economy. In: D. Richardson, N. Castree, M. Goodchild, A. Kobayashi, W. Liu and R. Marston, eds. International Encyclopaedia of Geography: People, the Earth, Environment and Technology, Chichester: Wiley-Blackwell.

Beth yw'r broses olyniaeth busnes?

Mae olyniaeth busnes yn broses sydd angen ei chynllunio'n ofalus. Wrth drosglwyddo perchnogaeth/rheolaeth mae yna faterion yn ymwneud â dewis olynnydd a'r agweddau ariannol a chyfreithiol cymhleth sy'n gysylltiedig â'r trosglwyddiad.

Mewn llawer o achosion o olyniaeth busnes teuluol, gall proses ddechrau gydag ymglymiad cynyddol yr olynnydd, ynghyd â gostyngiad graddol mewn cyfranogiad rhagflaenydd nes bod y trosglwyddiad rheolaeth 'go iawn' yn digwydd.⁴ Mae cwmnïau teuluol yn rhan bwysig o fusnesau mewn sawl lleoliad yn economi Cymru ac mae llawer o'r llenyddiaeth olyniaeth yn canolbwyntio ar yr anawsterau sy'n eu hwynebu.⁵ Fodd bynnag, mae materion tebyg yn nodweddiadol mewn llawer o brosesau olyniaeth waeth beth yw maint neu berchnogaeth y cwmni.

Mae rheoli newid a chael llwybr clir at newid perchnogaeth gyda chynllun ar gyfer rheoli'r newid yn hanfodol. Nodir **diffyg cynllunio** fel y ffactor mwyaf cyffredin ar gyfer methiant busnes ar ôl olyniaeth. Ar gyfer cwmnïau llai a mentrau

teuluol,⁶ mae gallu gwael i gynllunio yn cael ei gysylltu â nodweddion sylfaen (ymlyniad wrth y cwmni, ofn ymddeol) a'r cymhelliant sylfaenol i berchnogion newydd. Pan gychwynnir cynllunio ar gyfer olyniaeth yn gynnar gyda'r genhedlaeth nesaf, dangoswyd bod y weithdrefn yn mynd yn fwy esmwyth ac yn fwy effeithlon.⁷

Yn achos Cymru, mae deall proffiliau amser prosesau olyniaeth yn hanfodol ar gyfer cynllunio ymyriadau, a chyda gwell gwybodaeth yn hynny o beth mae'n caniatáu i sefydliadau fel Banc Datblygu Cymru i wneud y gorau o'r adeg gorau i gymryd rhan yn y broses. Yn wir, gall dewis yr offer cyllid priodol i ariannu gwahanol ddulliau o olyniaeth gael effaith amlwg ar lwyddiant neu fel arall y broses o drosglwyddo busnes.

Gall y **profiad trosglwyddo busnes** effeithio ar ragolygon busnes ôl-olyniaeth. Gall diffyg profiad caffael prynwr olygu costau uwch a chyfyngu ar weithdrefnau ar gyfer integreiddio adnoddau'r cwmni targed, a allai wella perfformiad y cwmni ar ôl olyniaeth. Ar y seiliau hyn, mae profiad blaenorol gyda throsglwyddiadau busnes yn debygol o awgrymu llwyddiant mewn caffaeliadau diweddarach.⁸

⁴ Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., and García-Almeida, D. (2001) The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review* 14, 37-48.

⁵ Grant Thornton (2015) Keeping it in the family. Ar gael o: <https://www.grantthornton.global/en/insights/growthiq/keeping-it-in-the-family/>

⁶ Ibrahim, A., Soufani, K., and Lam, J. (2001) A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review* 14, 245-258.

⁷ Murzina, J., and Tonysheva, L. (2016) Succession of Business in Russia: Motives for Owners' Business Transfer under the Conditions of Economic Instability. *Indian Journal of Science and Technology* 9 (27), 1-16.

⁸ Bruton, G., Oviatt, B., and White, M. (1994) Performance of acquisitions of distressed firms. *Academy of Management Journal* 37, 972-989.

Beth yw'r ffactorau sy'n pennu cyfraddau olyniaeth busnes Cymru?

Bu prinder gwaith mewn perthynas â ffactorau sy'n pennu cyfraddau olyniaeth busnes yng Nghymru a sut maent yn amrywio yn ôl diwydiant a ffurf gychwynol perchnogaeth. Mae yna hefyd gyfres o faterion diwylliannol ac ymddygiadol a all effeithio ar weithgaredd olyniaeth ar draws gwahanol ddaearyddiaethau. Yn hanfodol, anaml y mae llawer o berchnogion yng Nghymru a manau eraill, hyd yn oed mewn BBaCh mwy, yn ystyried prosesau olyniaeth.⁹

Gall **maint y cwmni** effeithio ar gyfraddau olyniaeth busnes. Mae mentrau mwy yn fwy abl i ysgwyddo'r costau uchel wrth chwilio am gyfleoedd busnes newydd neu oresgyn cyfyngiadau cyfalaf sy'n atal datblygu prosesau a chynhyrchion newydd.¹⁰ Ond mae llawer o boblogaeth fusnes Cymru yn cynnwys cwmnïau micro a bach. I'r cwmnïau hyn mae cyfyngiadau cost yn eu gorfodi i fod yn fwy ymatebol i gyfleoedd olyniaeth. Mae'n debyg bod **maint a strwythur sectoraidd cwmnïau Cymru** yn gallu effeithio ar gyfraddau olyniaeth er yn amlwg mae angen ymchwil i nodi perthnasoedd yn fwy manwl gywir.

Bydd newidiadau yng nghyfansoddiad strwythurol Cymru a'r cydbwysedd newidiol rhwng gweithgynhyrchu, gwasanaethau a gweithgaredd heblaw'r farchnad yn cael rhywfaint o ddylanwad ar gyfraddau rhanbarthol olyniaeth busnes a newid perchnogaeth. Bydd cyfraddau olyniaeth hefyd yn cysylltu â lefelau cynhyrchiant BBaCh Cymru. Mae prosesau olyniaeth effeithlon yn golygu bod technoleg yn cael ei defnyddio'n well gan arwain at welliannau mewn cynhyrchiant a gwell defnydd o adnoddau prin.

Ar gyfer cwmnïau meicro a bach, mae **nodweddion perchnogion** yn effeithio ar gynllunio a chanlyniadau olyniaeth. Mewn cwmnïau teuluol yn arbennig, mae oedran y cwmni a'r perchnogion yn ystyriaethau pwysig. Mae cwmnïau teuluol yn tueddu i gofnodi tueddiadau is ar gyfer newid perchnogaeth gyda hyn yn ymwneud ag ymlyniad emosiynol perchnogion â'u mentrau, ac uchelgeisiau entrepreneuriaid is,¹¹ gyda **perchnogion busnesau teuluol ddim yn ymddiried mewn eraill** i redeg eu cwmnïau.

Yn ôl ffigurau FAME Bureau van Dijk, mae tua 11% o gyfarwyddwyr BBaCh yn agos at 'oedran ymddeol' (h.y. fe'i diffinnir yn fan hyn fel rhai rhwng 60-70 oed) mewn tua 81,500 o fusnesau bach a chanolig Cymru lle mae data ar gael. Mae'r math hwn o wybodaeth yn datgelu'r tebygolrwydd o 'ddigwyddiad' olyniaeth, hyd yn oed os nad yw hyn yn union yr un fath â newid ym mherchnogaeth y cwmni dan sylw. Er y gallai oedran fod yn un dangosydd o dueddiadau'r dyfodol mewn cyfraddau olyniaeth, gallai fod yn baradocsaid yn ddangosydd o ofn ymddeol, gan arwain at amharodrwydd i naill ai gynllunio neu weithredu olyniaeth. Mae'r meddylfryd hwn yn cael effeithiau ar awydd am gyllid allanol. Ar ben hynny, gallai entrepreneuriaid fod â disgwyliadau afrealistig o ran gwerth busnes a pharodrwydd buddsoddwyr i dalu. Yn y lleoedd hyn mae yna rôl i ymyriadau polisi chwalu problemau gwybodaeth anghymesur.

11%

o gyfarwyddwyr BBaCh yn agos at 'oedran ymddeol'

⁹ Grant Thornton, op. cit.

¹⁰ Kumar, M. (1985) Growth, Acquisition Activity and Firm Size: Evidence from the United Kingdom. The Journal of Industrial Economics 33, 327-338.

¹¹ Wasserman, N. (2003) Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. Organization Science 14, 149-172.

Beth yw'r ffactorau sy'n pennu cyfraddau olyniaeth busnes Cymru?

Gall cryfderau marchnadoedd ac amodau economaidd ddylanwadu ar dueddiadau mewn olyniaeth busnes. Er enghraifft, mae rhai entrepreneuriaid yn dewis gwerthu cwmnïau ymlaen pan fydd eu **perfformiad yn gryf – patrwm sydd i'w weld yn aml mewn cwmnïau uwch dechnoleg**. Fodd bynnag, gallai perchnogion busnes eraill werthu gyda'r disgwyliad o ddirywiad busnes mewn **olyniaeth busnes sy'n cael ei yrru gan reidrwydd**.¹² Er enghraifft, gall allbryniant rheoli gael eu cyflawni gan berchnogion busnes pan fydd cwmnïau yn perfformio'm salach yn economaidd¹³, pan fo'r rhagolygon yn ansicr, neu pan fernir eu bod yn agored i niwed yn ariannol.¹⁴

Gall **ochr gyflenwi offer cyllid** hefyd effeithio ar batrymau olyniaeth.¹⁵ Mae offer cyllid ar gyfer trosglwyddiadau busnes yn cynnwys ecwiti preifat, benthyciadau banc, cyllido gwerthwyr, a chyllid mesanîn. Mae gwybodaeth o gronfa ddata ZEPHYR yn awgrymu, mewn perthynas â throsglwyddiadau perchnogaeth busnesau bach a chanolig, mai cyfleusterau banc newydd oedd y math amlycaf o gyllid a ddefnyddiwyd mewn dros hanner achosion Cymru yn y cyfnod 2010-17, ac yna ecwiti preifat mewn tua 40% o achosion.

Er bod y sector preifat yn ymwneud yn agos â darparu cyllid a chefnogaeth ar gyfer olyniaeth, yn enwedig trwy'r banciau, heb os, mae ymyriadau Llywodraeth Cymru a Busnes Cymru wedi, ac yn, effeithio ar y broses o olyniaeth busnes yng Nghymru. Er gwaethaf hynny, fe ddangoswyd bod y ddarpariaeth benodol o gymorth cynllunio olyniaeth ar gyfer busnesau bach a chanolig yn gyfyngedig o gymharu ag adnoddau sy'n canolbwyntio ar fusnesau sy'n dechrau o'r newydd.¹⁶

Fodd bynnag, yn fwy calonogol yn hyn o beth o ran cyllid yw bod Banc Datblygu Cymru wedi gweithio i sefydlu 'Cronfa Olyniaeth Rheoli Cymru'. Ers 2008, mae'r Banc Datblygu wedi gwneud 32 o fuddsoddiadau a benthyciadau olyniaeth rheoli ac ecwiti sy'n fwy na £0.5 miliwn. Mae'r rhain yn cynrychioli cyfanswm buddsoddiad uniongyrchol o £39 miliwn gyda throsoledd y sector preifat o £26 miliwn, gan arwain at greu neu ddiogelu 1,770 o swyddi.¹⁷

Ar hyn o bryd ychydig iawn o wybodaeth sydd ar gael ar gyfer Cymru ynghylch a yw argaeledd, a gwybodaeth am offer cyllid addas, yn rhwystri olyniaeth busnes ai peidio. Mae angen mwy o waith yn seiliedig ar achosion i nodi a yw'r ddarpariaeth bresennol o gyllid yn addas at y diben wrth ddelio â materion olyniaeth busnes dethol.

£39 miliwn

cyfanswm buddsoddiad uniongyrchol

£26 miliwn

throsoledd y sector preifat

1,770

swyddi wedi creu neu cael eu diogeli

¹² Song, S., and Zeng, Y. (2015) Performance, Partner Relationship, and Ownership Change in International Joint Ventures: The Case of Korean Firms in Asia. *Journal of Asia-Pacific Business* 16, 171-190.

¹³ Peel, M. (1995) The Impact of Corporate Restructuring: Mergers, Divestments and MBOs. *Long Range Planning* 28, 92-101.

¹⁴ Cummins, D., and Xie, X. (2008) Mergers and acquisitions in the US property-liability insurance industry: Productivity and efficiency effects. *Journal of Banking & Finance* 32, 30-55.

¹⁵ Peel, M. (1995) op cit.

¹⁶ Wavehill, op. cit.

¹⁷ Ni wnaed yr holl fuddsoddiadau hyn trwy Gronfa Olyniaeth Rheoli Cymru

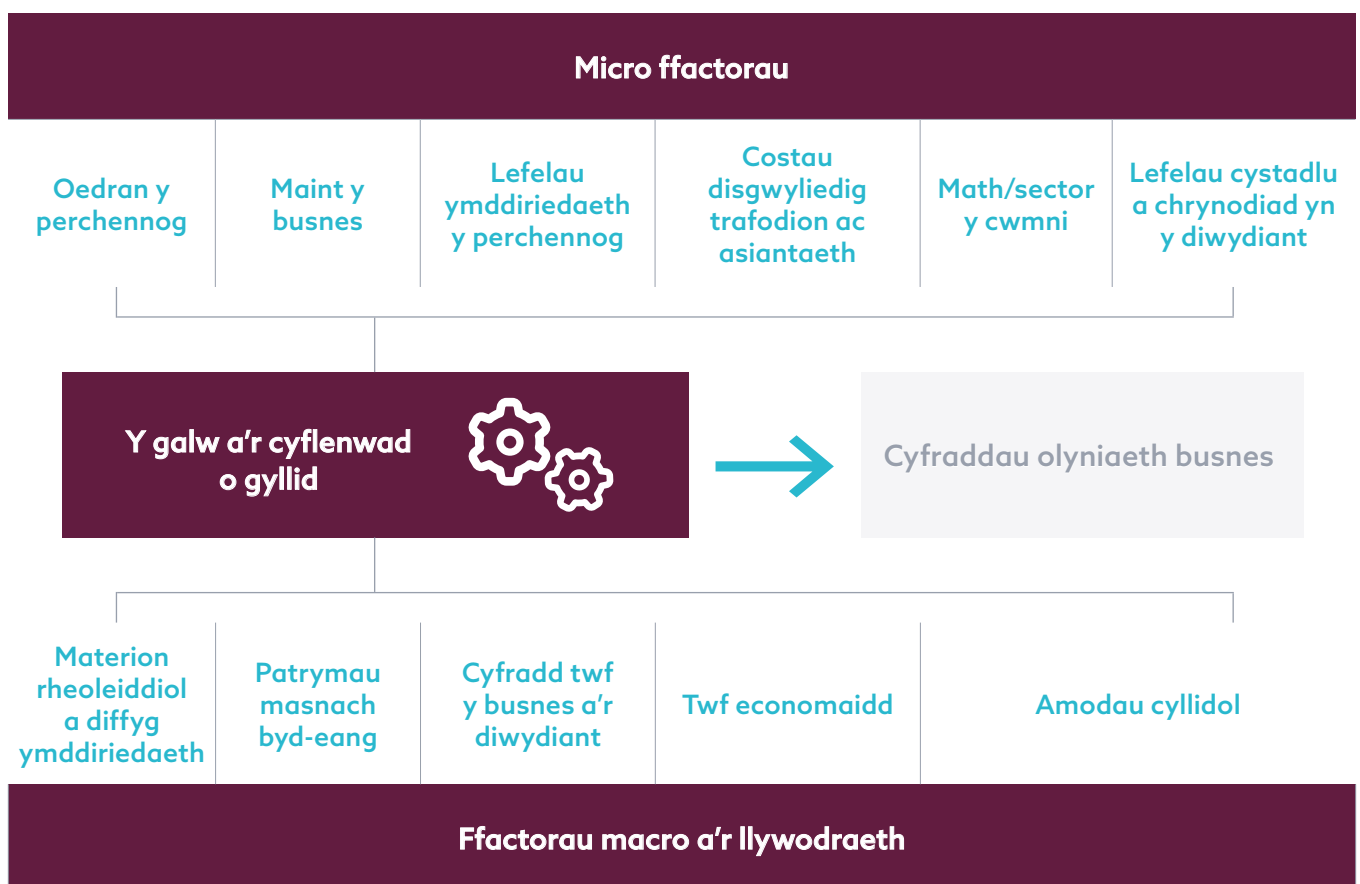
Beth yw'r ffactorau sy'n pennu cyfraddau olyniaeth busnes Cymru?

I grynhoi, mae newid mewn perchnogaeth yn rhan o esblygiad busnes. Mae'r ffactorau sy'n effeithio ar gyfraddau olyniaeth busnes yn gymhleth (Ffigur 4), ac mae'r ffactorau sy'n pennu llwyddiant neu fethiant y broses olyniaeth yn cofleidio ffactorau cyn ac ar ôl y digwyddiad 'newid'. Mae thema sy'n uno'r ymchwil yn ymwneud â chynllunio'r broses olyniaeth gyfan yn ofalus. Yn y broses gynllunio hon, mae sicrhau'r cyllid iawn yn bwysig i

gwmnïau bach a mawr fel ei gilydd. Yng Nghymru mae yna her wirioneddol i ddeall yn well sut mae galwadau am gyllid ar gyfer olyniaeth yn cael eu fframio a sut y gall sefydliadau fel Banc Datblygu Cymru leoli cefnogaeth ar yr adeg iawn yn yr holl broses olynio (ex-ante ac ex-post) i sicrhau newidiadau perchnogaeth esmwyth ac effeithlon.

Ffigur 4.

Ffactorau micro a macro sy'n effeithio ar gyfraddau olyniaeth busnes



Deall tueddiadau yn olyniaeth busnes Cymru

Mae'n anodd dianc rhag y casgliad bod bylchau mewn gwybodaeth am brosesau olyniaeth busnes yng Nghymru, a pha mor bell y mae'n bosibl cyffredinoli ar ymchwil o fannau eraill. Mae cyfres o faterion cyd gysylltiedig o ran y data sydd ar gael a'r dadansoddiad dilynol. Mae llawer o'r data sydd ar gael yn canolbwyntio ar newidiadau haws eu hadnabod ym mherchnogaeth cwmnïau, yn enwedig lle mae newid llwyr. Mae yna broblemau gwirioneddol o ran cwmpas, a hynny, yn enwedig o ran cwmnïau meicro a bach yw'r demograffig busnes mwyaf yng Nghymru.

Mae angen i bolisi gael ei ddatblygu ac i adnoddau gael eu targedu yng nghyd-destun gwybodaeth o ansawdd gwell am anghenion busnes a BBaCh, gyda gwybodaeth gyfyngedig ar raddfa unrhyw broblemau olyniaeth yn yr economi ranbarthol.

Cyhoeddir ymchwil fanylach pellach ar y mater hwn gan Dirnad Economi Cymru yn ddiweddarach eleni, gan geisio mynd i'r afael â materion data am olyniaeth busnes mewn busnesau BBaCh yng Nghymru. Ymhlith y cwestiynau y bydd ymchwil yn ceisio mynd i'r afael â nhw mae:

- Beth yw'r problemau penodol yng Nghymru o ran cynllunio busnes ar gyfer olyniaeth?
- A yw gweithgaredd olyniaeth busnes Cymru yn amrywio ar draws sector y diwydiant, maint y cwmni a daearyddiaeth?
- A oes materion ymchwil ychwanegol yn ymwneud â diwylliant, ymddygiad a rhyw y mae angen mynd i'r afael â hwy yn y ddatl ar olyniaeth busnes?
- Pam mae'n ymddangos bod cyfraddau trosglwyddo busnes cymharol isel yng Nghymru, a beth yw canlyniadau tebygol hyn?
- A yw diffyg cynllunio olyniaeth yn ffactor cyffredin ar gyfer methiant neu dwf isel cwmnïau Cymreig?
- A yw argaeledd, a gwybodaeth am, offer cyllid addas yn rhwystr i olyniaeth busnes yng Nghymru?



bancdatblygu.cymru
developmentbank.wales

Development Bank of Wales Plc (Banc Datblygu Cymru ccc) is the holding company of a Group that trades as Development Bank of Wales. The Group is made up of a number of subsidiaries which are registered with names including the initials DBW. Development Bank of Wales Plc is a development finance company wholly owned by the Welsh Ministers and it is neither authorised nor regulated by the Prudential Regulation Authority (PRA) or the Financial Conduct Authority (FCA). The Development Bank of Wales (Banc Datblygu Cymru ccc) has three subsidiaries which are authorised and regulated by the FCA. Please note that neither the Development Bank of Wales Plc (Banc Datblygu Cymru ccc) nor any of its subsidiaries are banking institutions or operate as such. This means that none of the group entities are able to accept deposits from the public. A complete legal structure chart for Development Bank of Wales Plc can be found at developmentbank.wales.