



Dirnad Economi Cymru
Economic Intelligence Wales

Cynllunio Olyniaeth Perchnogaeth BBaCh

Gorffennaf 2026



Crynodeb	3
1. Cyflwyniad	5
2. Cynllunio olyniaeth perchnogaeth BBaCh	8
3. Graddfa'r mater olyniaeth yng Nghymru	15
4. Dadansoddiad thematig o gyfweiliadau ansoddol	28
5. Casgliadau ac argymhellion	36
Cyfeiriadau	39
Atodiad: Pynciau cyfweiliadau	41

Ysgrifennwyd yr adroddiad hwn gan Mark Lang, Max Munday, Annette Roberts, a Neil Roche o Uned Ymchwil Economi Cymru yn Ysgol Busnes Caerdydd fel rhan o gydwethrediad ymchwil Dirnad Economi Cymru.

Mark Lang, Max Munday, Annette Roberts, Neil Roche

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

I gael rhagor o wybodaeth neu i gyflwyno adborth a chynigion ymchwil, e-bostiwrch: DirnadEconomi@bancdatblygu.cymru

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

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

Banc Datblygu Cymru ccc (Development Bank of Wales Plc) yw cwmni daliannol Grŵp sy'n masnachu fel Banc Datblygu Cymru. Mae'r Grŵp yn cynnwys nifer o is-gwmnïau sydd wedi'u cofrestru ag enwau gan gynnwys y blaenlythrennau BDC / DBW. Mae Banc Datblygu Cymru ccc yn gwmni cyllid datblygu sy'n eiddo'n gyfan gwbl 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) dri is-gwmni sydd wedi'u hawdurdodi a'u rheoleiddio gan yr AYA. Sylwch nad yw Banc Datblygu Cymru ccc nac unrhyw un o'i is-gwmnïau yn sefydliadau bancio nac yn gweithredu felly. Mae hyn yn golygu na all unrhyw un o endidau'r grŵp dderbyn blaendaliadau gan y cyhoedd. Mae siart strwythur cyfreithiol cyflawn ar gyfer Banc Datblygu Cymru ccc ar gael yn bancdatblygu.cymru.

Mae'r adroddiad Dirnad Economi Cymru hwn yn ystyried y cwestiynau ymchwil canlynol ar gynllunio olyniaeth perchnogaeth busnes:

- Beth yw'r rhwystrau i gynllunio olyniaeth busnes effeithiol ymhlith mentrau bach a chanolig yng Nghymru?
- Beth yw'r ffordd orau o ddeall y dimensiynau lluosog sy'n dylanwadu ar olyniaeth busnes?
- I ba raddau mae data sydd ar gael yn gyhoeddus yn helpu i ddeall lefel deinameg busnes mewn perthynas â newidiadau ym mherchnogaeth cwmnïau Cymru?
- Sut mae'r dimensiynau lluosog a nodwyd yn y broses olyniaeth busnes yn cael eu hadlewyrchu mewn achosion busnes Cymru?
- Pa argymhellion polisi penodol sy'n codi wrth fynd i'r afael â'r cwestiynau hyn?

Gan ddefnyddio llenyddiaeth sy'n bodoli eisoes, data meintiol, a chyfweliadau ansoddol gyda pherchnogion busnesau a rhanddeiliaid, mae sawl canfyddiad allweddol yn dod i'r amlwg. Mae'r canfyddiadau hyn yn tynnu sylw at y ffaith, **er bod cynllunio olyniaeth yn holl bwysig o ran cadernid a pharhad y busnesau sy'n eiddo i berchnogion yng Nghymru, mae hyn yn rhywbeth sydd wedi'i danddatblygu'n sylweddol**. Mae data'n dangos maint a chwmpas mater olyniaeth perchnogaeth busnes yng Nghymru, ond, yn fwy cadarnhaol, mae hefyd yn awgrymu beth yw maint y cyfle.

Mae'r adroddiad yn cynnig fframwaith aml-ddimensiwn i ddeall cynllunio olyniaeth perchnogaeth BBaCh yng Nghymru yn well. Deellir bod canlyniadau'n deillio o ryngweithio pum maes cydberthynol: ffactorau perchnogion; gallu sefydliadol; deinameg teuluol a pherthynasol; amodau ariannol a rheoleiddiol; a chyd-destun sy'n seiliedig ar le a diwydiant. Daw'r adroddiad i'r casgliad mai'r ffordd orau o ddeall olyniaeth yw nid fel digwyddiad unigol sy'n gysylltiedig ag ymadawiad perchnogion, ond fel proses gymhleth sy'n ddibynnol ar gyd-destun sy'n cael ei llunio gan ffactorau ymddygiadol, sefydliadol, ariannol, a seiliedig ar le.

Mae'r canfyddiadau a gyraeddwyd yn yr adroddiad hwn yn arwain at yr argymhelliad cyffredinol canlynol:

- **Sefydlu un gwasanaeth cymorth hygrych i yrru cynllunio olyniaeth perchnogaeth BBaCh yng Nghymru.** Er bod rhai mathau o olyniaeth yn cael eu gwasanaethu'n dda, fel cymorth olyniaeth Ymddiriedolaeth Perchnogaeth Gweithwyr (YPG) a ddarperir gan Cwmpas neu gymorth ariannol a ddarperir gan Fanc Datblygu Cymru, ar hyn o bryd, fodd bynnag, mae cymorth pwrpasol cymharol gyfyngedig yn cael ei gynnig i fathau eraill o olyniaeth neu opsiynau ariannu, ac mae cymorth busnes yn y maes hwn yn dameidiog. Gellid datblygu gwasanaeth o'r fath gan yr asiantaeth datblygu genedlaethol newydd arfaethedig, ond dylai weithio'n agos gyda sefydliadau fel Busnes Cymru, Banc Datblygu Cymru, a Cwmpas sydd ag arbenigedd a phrofiad yn y maes hwn.

Mae'r adroddiad hefyd yn gwneud yr argymhellion pellach canlynol:

- Datblygu ymhellach **adnoddau gwybodaeth ar-lein** hynny sy'n cynorthwyo perchnogion busnesau i archwilio amrywiaeth o opsiynau olyniaeth fel porth cychwynnol, gyda rôl bosibl i Busnes Cymru yn hyn o beth (ond gyda hyn yn ddarostyngedig i werthusiad o'r adnoddau pobl a chyllid sydd eu hangen i ddatblygu cynnwys gwybodaeth newydd). Gallai hyn fod ar ffurf dull 'siop un stop' sy'n cyfeirio perchnogion gwahanol fathau o gwmnïau'n well at gymorth ac arbenigedd penodol sydd ar gael.
- **Ymgorffori cynllunio olyniaeth yn ystod camau cynnar cymorth busnes** a ddarperir gan Busnes Cymru ac asiantaethau eraill i annog perchnogion busnesau i ystyried eu hamcanion busnes hirdymor o'r cychwyn cyntaf.
- Canolbwyntio ar **ddarparu gwybodaeth**, gan ddatgelu i fusnesau bach a chanolig beth yw'r peryglon o gynllunio olyniaeth gwael, yn ogystal â'r cyfleoedd a all ddeillio o drawsnewid perchnogaeth sydd wedi'i gynllunio a'i weithredu'n dda. Byddai hyn yn fodd o annog perchnogion i fod yn fwy rhagweithiol mewn prosesau cynllunio ymlaen llaw.
- Datblygu a gwneud mwy o ddefnydd o **astudiaethau achos i ddatgelu rhinweddau llwybrau olyniaeth effeithiol**. Dylai fod cyfleoedd pellach i fusnesau ddysgu o arfer gorau rhwng cyfoedion.
- Darparu canllawiau penodol ar sut i ddatblygu cynllun olyniaeth priodol, efallai wedi'i ategu gan ddatblygu **pecyn cymorth myfyriol** y gellir ei deilwra i gyd-fynd ag anghenion busnesau a sectorau penodol, a mathau o olyniaeth a ffefrir.
- Cydnabod **y rôl bwysig a gyflawnir gan rwydweithiau busnes cyfoedion a chynghorwyr y sector preifat**, ac yn enwedig cyfrifwyr, fel partneriaid dibynadwy, hirdymor wrth gefnogi cynllunio olyniaeth busnes. Gall hyn gynnwys hyfforddiant a chefnogaeth wedi'i thargedu i alluogi cynghorwyr i arwain cleientiaid yn effeithiol trwy gynllunio olyniaeth.

1.1. Cynllunio olyniaeth perchnogaeth busnes

Bu dadl sylweddol a pharhaol ynghylch perchnogaeth busnesau yng Nghymru. Mae ymchwil flaenorol wedi tueddu i ganolbwyntio ar fanteision economaidd perchnogaeth leol, yn enwedig y rhai sy'n gysylltiedig ag angori cyfoeth lleol ac adeiladu gallu mentergarol. Mae ymchwil hefyd wedi canolbwyntio ar y materion datblygu economaidd sy'n gysylltiedig â pherchnogaeth alldiriogaethol busnesau yng Nghymru. Rhoddwyd ychydig llai o sylw i effaith cynllunio olyniaeth perchnogaeth fusnes mewnol ar adeiladu gwydnwch busnesau unigol, cryfhau llywodraethu mewnol, a gwella perfformiad hirdymor. Hefyd, bu ymchwil gyfyngedig i ba mor bell y mae prosesau olyniaeth effeithiol sy'n cadw perchnogaeth leol yn bwydo drwodd i bryderon Cymru holl bwysig fel twf cynhyrchiant.

Mae newidiadau perchnogaeth ochr yn ochr â phrosesau mentergarwch cychwynnol yn nodi camau holl bwysig yn natblygiad busnes. Gall strategaethau olyniaeth sydd wedi'u llunio'n wael adael cwmnïau'n cael eu rhwystro, boed yn ficro-fentrau neu'n gwmnïau rhyngwladol. Yn anffodus, mae ymyriadau'r sector cyhoeddus yn y maes BBaCh yn aml wedi canolbwyntio mwy ar annog busnesau newydd, neu wedi ceisio annog twf cwmnïau, yn hytrach na mynd i'r afael â materion a allai fod yn fwy heriol fel sut y gall cynllunio olyniaeth arwain at gyfleoedd mentergarol newydd, neu sut y gall cynllunio olyniaeth arwain at ragolygon twf cryfach.

Er bod mecanweithiau cymorth busnes yn bodoli ar gyfer cychwyn busnesau newydd a chynyddu eu maint, er eu bod weithiau'n dameidiog, mae

llai o gymorth ar gael ar gyfer cynllunio olyniaeth ac ymadawiadau perchnogion busnesau. Yn holl bwysig, fodd bynnag, mae'r ffactorau olaf hyn yn gamau hanfodol yng nghylchred bywyd busnes ac mae cefnogi cadw perchnogaeth leol wedi dod yn gynyddol bwysig yn y drafodaeth ar bolisi economaidd yng Nghymru.

I gwmnïau llai, sydd ag adnoddau mwy cyfyngedig, mae heriau penodol i gynllunio olyniaeth llwyddiannus. Mae anhawster parhaus y gall perchnogion busnesau bach fod mor gaeth i ochr weithredol eu busnesau fel bod cynllunio strategol mwy ffocysedig yn cael ei ohirio nes bod argyfwng yn codi. Yn holl bwysig, gallai cynllunio gwael ymlaen llaw hefyd olygu bod amgylchiadau allanol yn gorfodi olyniaeth perchnogaeth neu ei bod yn cael ei gwneud gyda pharatoad cyfyngedig.

Un her i ymyrraeth lwyddiannus, dargedig a manwl yw y gall olyniaeth perchnogaeth busnes olygu gwahanol bethau mewn gwahanol amgylchiadau. Yn wir, defnyddir y derminoleg 'olyniaeth' yn aml yn gyfnewidiol ag 'ymadawiadau'. Yn aml, mae perchnogion busnesau yn siarad am eu 'hymadawiad' bersonol o berchnogaeth, tra'n defnyddio'r term 'olyniaeth' wrth drafod, mewn ystyr fwy haniaethol, dyfodol eu busnes.

Mae yna ystod o fodelau olyniaeth (Ffigur 1.1) sy'n debygol o fod angen cymorth wedi'i deilwra, ac mae'n debygol y bydd gwahaniaethau sectoraidd yn ychwanegu at y cymhlethdod hwn ymhellach.

Ffigur 1.1.

Mathau cyffredin o olyniaeth perchnogaeth BBaCh

Uno a chaffael allanol	Trosglwyddo i berchnogaeth gweithwyr	Trosglwyddo i elusen
Allbrynant rheolwyr	Modelau olyniaeth perchnogaeth busnes	Cynnig cyhoeddus cychwynnol
Mewnbrynant rheolwyr		Allbrynant sefydliadol
Allbrynant mewnbrynant rheolwyr	Trosglwyddo i aelod o'r teulu	Olyniaeth orfodol, methdaliad ac ati.

Mae Ffigur 1.1 yn datgelu llwybrau olyniaeth o ran:

- **Uno a chaffael allanol (U&C):** mae busnes yn cael ei werthu i neu ei uno â chwmni allanol sy'n cymryd perchnogaeth a rheolaeth
- **Allbrynant rheolwyr (AllRh):** mae tîm rheoli presennol yn prynu'r busnes gan y perchennog presennol.
- **Mewnbrynant rheoli (MRh):** mae tîm rheoli allanol yn caffael y busnes ac yn cymryd ei reolaeth drosodd.
- **Mewnbrynant Allbrynant Rheolwyr (MAIRh):** cyfuniad o reolwyr presennol a rheolwyr allanol yn caffael ac yn rhedeg y busnes ar y cyd.
- **Trosglwyddo i berchnogaeth gweithwyr:** trosglwyddir perchnogaeth yn gyfan gwbl neu'n rhannol i weithwyr, yn aml drwy ymddiriedolaeth perchnogaeth gweithwyr (YPG) neu gynllun cyfranddaliadau.
- **Trosglwyddo i aelod o'r teulu:** mae perchnogaeth a rheolaeth yn trosglwyddo i un neu fwy o aelodau'r teulu, fel arfer trwy etifeddiaeth neu gynllunio olyniaeth.
- **Trosglwyddo i elusen:** mae'r busnes neu ei gyfran berchnogaeth yn cael ei rhoi neu ei drosglwyddo i sefydliad neu ymddiriedolaeth elusennol.
- **Cynnig cyhoeddus cychwynnol (CCC):** mae'r cwmni'n gwerthu cyfranddaliadau i'r cyhoedd ac yn cael ei restru'n gyhoeddus ar gyfnewidfa stoc.
- **Allbrynant sefydliadol (AIS):** mae sefydliad ariannol neu fuddsoddwr ecwiti preifat yn caffael cyfran reoli yn y busnes.
- **Allbrynant Sefydliadaol:** mae perchnogaeth yn newid yn anwirfoddol oherwydd trallod ariannol, prosesau cyfreithiol, neu ddigwyddiadau annisgwyl sy'n effeithio ar y perchennog.

Mae ffynonellau data yn tueddu i ganolbwyntio'n anochel ar ddigwyddiadau o ran newidiadau mewn perchnogaeth neu strwythur sylfaenol. Fodd bynnag, efallai y bydd elfen o olyniaeth o ran rheolaeth dros weithrediad y cwmni heb wanhau cyfran cyfalaf y perchennog a/ neu gwmnïau'n cael eu 'rhoi'i berchnogion newydd neu aelodau o'r teulu. Yn anffodus, fel y mae'r adroddiad hwn yn ei ddatgelu, mae archwilio olyniaeth fusnes yng Nghymru yn cael ei gwneud yn anodd gan ddata cyfyngedig, er bod tystiolaeth i awgrymu bod rhai opsiynau olyniaeth (megis AllRh) yn cael eu mabwysiadu'n amlach nag eraill.

Mae ymchwil flaenorol gan Dirnad Economi Cymru wedi datgelu bod bylchau gwybodaeth am brosesau olyniaeth busnes yng Nghymru¹. O ganlyniad, mae'n debygol bod digwyddiadau olyniaeth mewn mentrau bach a theuluol yn aml yn disgyn o dan radar ystadegau swyddogol. Fel y mae wedi'i ailadroddi mewn ystod eang o adroddiadau polisi economaidd, mae angen i ddatblygu polisiâu a thargedu adnoddau ddigwydd yng nghyd-destun gwybodaeth well.

1.2. Cwestiynau ymchwil

Nid yw'r adroddiad hwn yn werthusiad o fecanweithiau ymyrryd presennol. Yn hytrach, mae'r adroddiad yn anelu at fynd i'r afael â chyfres o gwestiynau fel a ganlyn:

- Beth yw'r rhwystrau i gynllunio olyniaeth busnes effeithiol ymhlith mentrau bach a chanolig yng Nghymru?
- Beth yw'r ffordd orau o ddeall y dimensiynau lluosog sy'n dylanwadu ar olyniaeth busnes?
- I ba raddau mae data sydd ar gael yn gyhoeddus yn helpu i ddeall lefel deinameg busnes mewn perthynas â newidiadau ym mherchnogaeth cwmnïau Cymru?
- Sut mae'r dimensiynau lluosog a nodwyd yn y broses olyniaeth busnes yn cael eu hadlewyrchu mewn achosion busnes Cymru?
- Pa argymhellion polisi penodol sy'n codi wrth fynd i'r afael â'r cwestiynau hyn?

1.3. Strwythur yr adroddiad

Mae gweddill yr adroddiad hwn wedi'i strwythuro fel a ganlyn. Mae Adran 2 yn rhoi adolygiad byr o'r llenyddiaeth ar gynllunio olyniaeth perchnogaeth busnes ac yn amlinellu'r gwahanol ddimensiynau sy'n pennu llwyddiant neu fethiant. Mae Adran 3 yn canolbwyntio ar yr hyn y gall, neu na all, data presennol ei

ddatgelu am newidiadau ym mherchnogaeth busnesau Cymru. Mae Adran 4 yn adrodd ar gyfres o gyfweiliadau a gynhaliwyd gyda busnesau bach a rhanddeiliaid i lywio'r adroddiad hwn. Mae Adran 5 yn darparu rhai casgliadau ac argymhellion cyffredinol.

¹ Adroddiad olyniaeth EIW Mai 2020 Saesneg Terfynol.pdf

Mae cynllunio olyniaeth perchnogaeth ac ymadawiadau perchnogion busnesau yn agweddau hanfodol o ymchwil i fusnesau bach, ond nid ydynt yn cael eu harchwilio'n ddigonol o hyd. Mae BBaCh yn cyfrif am gyfran sylweddol o gyflogaeth a chreu gwerth, ond yn aml nid oes ganddynt y parodrwydd ar gyfer trosglwyddo perchnogaeth a geir mewn busnesau mwy. Mae parodrwydd gwael yn amlygu cwmnïau bach i risgiau uwch o gau a gellir ei gysylltu ag erydiad gwerth lleol a cholli swyddi (CLES, 2022). Er gwaethaf cydnabyddiaeth hirhoedlog o'r risgiau hyn, canfuwyd bod cynllunio olyniaeth wedi'i fewnosod yn wan mewn ymarfer BBaCh ac nad yw'n cael ei gefnogi'n ddarnau gan fframweithiau ymyrraeth (De Massis et al., 2008). Gall cymorth busnes sy'n bodoli fod yn dameidiog, a naill ai'n rhy generig neu wedi'i dargedu at set gyfyngedig o amgylchiadau yn unig.

Mae'r mater hwn yn arbennig o ddifrifol mewn economïau rhanbarthol fel Cymru, lle mae strwythurau perchnogaeth BBaCh, tueddiadau demograffig, ac amodau'r farchnad gyffredinol yn llunio cyfleoedd olyniaeth. Nododd un adroddiad, a archwiliodd ymwybyddiaeth olyniaeth BBaCh a mapio cefnogaeth gysylltiedig, fod gan economi Cymru ddibyniaeth gymharol fawr ar fusnesau micro (llai na 10 o weithwyr) '...sydd yn aml yn fwy dibynnol ar y sylfaenydd ac, felly, yn anoddach eu gwerthu...' (Wavehill, 2017). Estynnodd astudiaeth Wavehill waith blaenorol ar gyfer Canolfan Cydweithredol Cymru. (Davies a Michie, 2012) drwy adolygu newidiadau yn yr amgylchedd polisi, treth a rheoleiddio ar gyfer perchnogaeth gweithwyr, gan ddarparu cyd-destun ar gyfer y dystiolaeth a gasglwyd ar draws polisi economaidd y DU a Chymru.

Tynnwyd sylw mewn adroddiad dilynol gan Ffederasiwn y Busnesau Bach (FfBB, 2017) at y 'canol coll' hwnnw yng Nghymru o ran cynllunio olyniaeth fel rhywbeth sy'n peri pryder mawr.

Canfu'r adroddiad fod gan rai perchnogion busnesau benderfyniadau holl bwysig i'w gwneud ynghylch cynllunio olyniaeth ac ymadael â'r busnes. Roedd y perchnogion yn amharod i werthu ac o bosibl colli'r ethos teuluol a'r teimlad lleol a oedd wedi'i adeiladu ac roeddent yn ceisio cymodi hyn â chynllunio ar gyfer ymddeol. Siaradodd busnesau eraill am ba mor bwysig oedd mynediad at gefnogaeth arweinyddiaeth a rheolaeth a ariennir gan y llywodraeth wrth helpu gyda chynllunio olyniaeth pan adawodd partner y busnes. Roedd materion ychwanegol yn ymwneud ag olyniaeth a godwyd yn yr adroddiad yn cynnwys heriau a chyfleoedd yn deillio o newidiadau cenedlaethau wrth i aelodau hŷn y busnes ymddeol.

Mae llenyddiaeth academiaidd ar olyniaeth fusnes fel arfer wedi canolbwyntio ar gwmnïau teuluol a throsglwyddo rhyng-genhedlaeth. Nid yw ymchwil sy'n archwilio BBaCh nad ydynt yn deuluol a llwybrau perchnogaeth amgen wedi'i datblygu'n ddigonol. Yn fwy diweddar bu diddordeb ehangach yn y maes hwn ac mae ymchwil gyfoes wedi herio modelau llinol a rhesymegol o olyniaeth, gan bwysleisio ansicrwydd, gohirio, a chanlyniadau anfwriadol yn lle hynny (Pahnke et al. al., 2024).

Mae'r adolygiad byr sy'n dilyn yn archwilio rhywfaint o'r llenyddiaeth sy'n bodoli eisoes ar gynllunio olyniaeth perchnogaeth BBaCh. Yn benodol, mae'r adolygiad yn ystyried agweddau ymddygiadol, sefydliadol ac ariannol. Mae'r adolygiad yn pwysleisio bod olyniaeth BBaCh yn broses ddeinamig sy'n ddibynnol ar gyd-destun. Lle bo modd, adolygir ymchwil a wnaed yng Nghymru, ond mae hyn yn parhau i fod yn gyfyngedig. Mae'r adolygiad yn dod i'r casgliad trwy nodi cyfres o ffactorau sy'n hanfodol i gynllunio olyniaeth perchnogaeth busnesau bach, a fydd yn cael eu harchwilio ymhellach yn ddiweddarach yn yr adroddiad hwn.

2.1. Pa mor gyffredin yw cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh

Canfyddiad cyson ar draws astudiaethau yw bod cynllunio olyniaeth ffurfiol yn anarferol ymhlith BBaCh. Mae perchnogion busnesau bach fel arfer yn gohirio ymgysylltu ag olyniaeth nes, er enghraifft, bod eu hymddeoliad ar fin digwydd, neu fel arall yn osgoi'r mater yn gyfan gwbl (CLES, 2022). Mae'r patrwm hwn yn parhau er gwaethaf cydnabyddiaeth eang o'r risgiau sy'n gysylltiedig ag ymadawiadau heb eu cynllunio, gan gynnwys gan berchnogion busnesau eu hunain. Yn gyffredinol, derbynnir bod o leiaf ddwy flynedd yn angenrheidiol ar gyfer paratoi olyniaeth effeithiol ac ymadawiadau perchnogion busnesau (Wavehill, 2017).

Nododd adroddiad gan Ffederasiwn y Busnesau Bach (ap Gareth a Milbank, 2025) y dylai uchelgais cymorth busnes fod yn '...sichrau model twf cynaliadwy sy'n blaenoriaethu cynlluniau olyniaeth da, gan sichrau bod gwerth lleol yn cael ei gadw a'i wreiddio ac nad yw ymadael oherwydd dianc cyfalaf a chymryd drosodd'. Yn yr ymchwil hon gan y Ffederasiwn Busnesau Bach, gofynnwyd i ymatebwyr sut yr hoffent i'w busnes ddatblygu fwyaf dros y ddwy flynedd nesaf. Yma, nodwyd 'datblygu cynllun olyniaeth fel blaenoriaeth gan 28.3% o'r ymatebion. Gofynnodd yr arolwg a gynhaliwyd fel rhan o'r ymchwil hon hefyd, 'ar gyfer pa rai o'ch anghenion busnes ydych chi wedi defnyddio gwasanaethau cymorth busnes i fynd i'r afael â nhw?', ac adroddwyd cynllunio olyniaeth gan bron i 14.0% o'r ymatebwyr. Fodd bynnag, nododd yr adroddiad hefyd 'nad oedd yr un o'r busnesau a oedd yn bwriadu cau yn y flwyddyn nesaf wedi nodi eu bod wedi datblygu cynllun olyniaeth gyda chymorth cymorth busnes, gan ddangos bod angen gwaith pellach i sichrau bod dyheadau i ddatblygu cynlluniau olyniaeth yn cael eu gwireddu '.

Mae tystiolaeth bellach o Gymru yn cyd-fynd â'r patrwm ehangach hwn. Gan dynnu ar arolwg o 307 o fusnesau bach a chanolig sy'n cyflogi rhwng 5 a 50 o bobl, canfu Wavehill mai dim ond 7% o'r busnesau hyn oedd yn rhagweld trosglwyddo perchnogaeth (neu gau) o fewn tair blynedd, tra mai dim ond 16% oedd wedi ystyried cynllunio olyniaeth yn y tymor hwy (Wavehill, 2017). Mae'r canfyddiadau hyn yn awgrymu nad yw cynllunio olyniaeth wedi'i wreiddio'n ddigonol nac yn eang fel strategaeth neu weithgaredd busnes arferol ymhlith BBaCh.

Mae cwmnïau sy'n eiddo i deulu yn arddangos graddfa uwch o gynllunio neu fwriad datganedig i gynllunio ar gyfer olyniaeth rhyng-genhedlaeth. Fodd bynnag, tra yn y sampl Cymreig (Wavehill, 2017) bod 45% o fusnesau bach a chanolig sy'n eiddo i deulu wedi nodi cytundeb neu gytundeb posibl yn y dyfodol i drosglwyddo'r busnes i aelod o'r teulu, nid oedd gan 47% gynllun olyniaeth ffurfiol. Mae hyd yn oed y busnesau hynny sy'n bwriadu cynllunio ar gyfer olyniaeth yn aml yn methu â gwneud hynny yn ymarferol. Mae'r bwlch hwn rhwng bwriad a chanlyniad yn adlewyrchu thema sy'n codi dro ar ôl tro yn y llenyddiaeth: bod cynllunio olyniaeth yn ddibynnol iawn ac yn aml yn cael ei amharu yn ymarferol (Pahnke et al., 2024).

2.2. Cyfyngiadau'r ymchwil sy'n bodoli eisoes

Mae llenyddiaeth olyniaeth busnesau bach yn tueddu'n fawr at gwmnïau teuluol, gydag ymchwil fel arfer yn archwilio trosglwyddo rhyng-genhedlaeth, hunaniaeth, etifeddiaeth, a llywodraethu teuluol (Kirby a Lee, 1996; LeCounte, 2020; Yedder, 2018). Er bod yr astudiaethau hyn yn rhoi cipolwg gwerthfawr ar ddimensiynau emosiynol a pherthynasol olyniaeth, mae'n bwysig peidio â mentro gor-gyffredinoli pan gymhwysir canfyddiadau i boblogaeth ehangach BBaCh.

I'r gwrthwyneb, mae BBaCh nad ydynt yn deuluol, pryniannau rheolwyr a phryniannau i mewn, ymddiriedolaethau perchnogaeth gweithwyr, a gwerthiannau allanol wedi'u tan-ymchwilio'n gymharol dda, er gwaethaf eu

bod yn gyffredin. Mae'r llwybrau perchnogaeth hyn yn cynnwys strwythurau llywodraethu a chyllido gwahanol, a deinameg rhanddeiliaid, sydd heb eu dal yn ddigonol mewn modelau sy'n canolbwyntio ar deuluoedd.

Mae ymchwil academiaidd diweddar wedi dechrau mynd i'r afael â'r anghydbwysedd hwn drwy ail-lunio olyniaeth fel proses ddeinamig ac ansicr, a nodweddir gan ohirio, negodi, a chanlyniadau anfwriadol yn hytrach na throsglwyddo trefnus (Pahnke et al. al., 2024). Mae'r newid hwn yn arbennig o berthnasol i fusnesau bach a chanolig sy'n gweithredu mewn economïau lleol lle gall mentergarwch olynol, cymorth cyngori, ac opsiynau ariannu fod yn fwy cyfyngedig.

2.3. Ymddygiad y perchennog

Mae ffactorau ymddygiad sy'n gysylltiedig â pherchnogion ymhlith y rhwystrau a ddyfynnir amlaf i gynllunio olyniaeth effeithiol. Mae astudiaethau'n tynnu sylw at yr anhawster y mae llawer o berchnogion yn ei brofi wrth wynebu eu hymadawiad yn y pen draw, yn enwedig lle mae eu busnes yn elfen graidd o hunaniaeth bersonol a statws cymdeithasol (Magasi, 2016; Gundolf et al. al., 2013). I lawer o berchnogion, mae eu busnes yn cynrychioli gwaith eu hoes. Mae ofn ymddeol a cholli pwrpas yn aml yn arwain at osgoi neu ohirio penderfyniadau olyniaeth.

Yn bwysig, mae'r rhwystrau ymddygiadol hyn yn parhau hyd yn oed lle mae perchnogion yn cydnabod pwysigrwydd cynllunio (Noor et al., 2023). Mae'r anghysondeb hwn rhwng dealltwriaeth resymol a pharodrwydd emosiynol yn tueddu i greu paradocs amseru.

Yn aml, mae ymgysylltu â chynllunio olyniaeth yn cynyddu gydag oedran neu pan fydd ymadawiadau perchnogion ar fin digwydd, ond mae cynllunio cam hwyr yn lleihau'r amser sydd ar gael ar gyfer datblygu olynedd, ac ar gyfer rhagofynion hanfodol fel ailstrwythuro busnes a pharatoi ariannol (Brown a Coverley, 1999).

Mae cyd-ddibyniaeth agos rhwng cynllunio olyniaeth perchnogaeth BBaCh ac ymadawiadau perchnogion neu gynllunio ymddeoliad. Yn aml, mae perchnogion sy'n ymadael yn dibynnu ar elw ariannol o drosglwyddo busnes i gefnogi ymddeoliad. Felly, mae canlyniadau gwerthuso busnes ac argaeledd cyllid yn ffactorau personol arwyddocaol yn ogystal â ffactorau hanfodol busnes (Wavehill, 2017). Mae'r cysylltiad hwn yn datgelu pwysigrwydd integreiddio cynllunio ariannol personol â chymorth olyniaeth busnes.

Mewn BBaCh sy'n eiddo i deuluoedd, mae cynllunio olyniaeth wedi'i wreiddio o fewn strwythurau perthynol cymhleth sy'n ymestyn y tu hwnt i ystyriaethau economaidd yn unig. Ni ellir cymryd yn ganiataol argaeledd, parodrwydd ac addasrwydd olynwyr teuluol, yn enwedig lle mae cenedlaethau iau yn dilyn gyrfaeodd amgen neu symudedd daearyddol (Venter et al. al., 2006). Gall gwrthdaro teuluol mewnol, gan gynnwys tensiynau rhwng cenedlaethau a chystadleuaeth rhwng brodyr a chwiorydd, hefyd amharu ar brosesau olyniaeth (Brown a Coverley, 1999; Ferrari, 2021).

Mae rhwystrau cyfathrebu yn arbennig o amlwg. Er mwyn lleihau gwrthdaro, mae teuluoedd yn aml yn osgoi trafodaethau penodol am olyniaeth ac yn gohirio gwneud penderfyniadau nes bod pwysau allanol yn ymyrryd (Noor et al. al., 2023). Pahnke ac eraill. al. (2024) yn awgrymu bod olyniaethau busnesau teuluol yn aml yn cael eu llunio gan ddewisiadau newidiol a chyfyngiadau cyd-destunol. Mae'r canfyddiadau hyn yn herio rhagdybiaethau ynghylch trosglwyddo trefnus rhwng cenedlaethau, hyd yn oed o fewn cwmnïau teuluol.

2.4. Cyfyngiadau capasiti

Mae ffactorau sefydliadol yn chwarae rhan bendant wrth lunio canlyniadau olyniaeth. Yn aml, mae BBaCh yn arddangos gradd uchel o ganoli rheolaethol lle mae gwybodaeth ac awdurdod yn eiddo i'r perchennog (Ip a Jacobs, 2006; Magasi, 2016). Er y gall rheolaeth o'r fath gefnogi twf busnes a mentergarwch yng nghyfnodau cynnar datblygiad busnes, gall hefyd chwyddo risgiau ac inertia yn ystod y cyfnod trosglwyddo perchnogaeth ac effeithio ar drosglwyddo gwybodaeth. Mae datblygu tîm rheoli ehangach yn arbennig o hanfodol ar gyfer rhai mathau o olyniaeth, fel busnesau rheoli, ond gall hefyd effeithio yn y pen draw ar brisiadau busnes ar gyfer pob math o drosglwyddo perchnogaeth.

Mae cyfyngiadau adnoddau yn cyfyngu ymhellach ar y gallu i olynu. Yn aml, nid oes gan fusnesau bach a chanolig yr arbenigedd mewnol na'r gallu ariannol i gefnogi datblygu rheoli olyniaeth a defnyddio cynghorwyr arbenigol allanol (Csizmadia et al. al., 2016). Yn aml, efallai nad yw trefniadau llywodraethu anffurfiol BBaCh yn ddigon addas i reoli'r ansicrwydd a'r anwadalrwydd perfformiad a all fod yn gysylltiedig â newid arweinyddiaeth (Brown a Coverley, 1999). Gall ymatebion gweithwyr i gynllunio olyniaeth hefyd ddylanwadu ar ganlyniadau. Mae newidiadau arweinyddiaeth fel arfer yn creu ansicrwydd, a gallant effeithio ar forâl, cadw staff a chynhyrchiant staff os cânt eu rheoli'n aneffeithlon (Hannonen, 2013; Rodriguez Serna et al.) al., 2022).

2.5. Cyd-destun allanol

Cynllunio olyniaeth yn cael ei lunio nid yn unig gan nodweddion lefel cwmni, ond hefyd gan economïau rhanbarthol a chyd-destunau rheoleiddio. Mae cyd-destunau sy'n seiliedig ar le yn dylanwadu ar argaeledd olynwyr ac atyniad trosglwyddiadau perchnogaeth busnes (Ryan et al., 2010). Mewn rhanbarthau â marchnadoedd llai neu weithgarwch mentergarol mwy cyfyngedig, gall perchnogion wynebu pwll daearyddol gyfyngedig o olynwyr neu brynwyr posibl, neu'r rhai sydd â'r profiad neu'r cymwysterau cywir, gan ostwng gwerthoedd trosglwyddo posibl.

Mae normau diwylliannol ynghylch etifeddiaeth a mentergarwch yn llunio ymddygiad olyniaeth ymhellach (Casson et al., 2003; Ferrari, 2021). Mewn rhai cyd-destunau, gall disgwyliadau rhyw

hefyd ddylanwadu ar ddewisiadau olyniaeth a chanfyddiadau o gyfreithlondeb olynnydd (Martin, 2001). Mae cyd-destunau penodol i sectorau hefyd yn cyflyru llwybrau olyniaeth ymhellach. Mae busnesau ffermio, er enghraifft, yn arddangos dwyster asedau a deiliadaeth tir, ac maent yn cael eu dylanwadu'n gryf gan arferion etifeddiaeth ddiwylliannol (Rech et al., 2021).

Mae cefnogaeth polisi ar gyfer cynllunio olyniaeth BBaCh yn ffactor cyd-destunol pwysig. Yn aml, mae polisi economaidd rhanbarthol yn cydnabod pwysigrwydd cyngor a chefnogaeth ariannol i fusnesau bach a chanolig, ond mae cynllunio olyniaeth yn tueddu i aros yn ymhlly yn hytrach nag yn cael sylw penodol (Llywodraeth y DU, 2025; Llywodraeth Cymru, 2025).

2.6. Trosglwyddo gwybodaeth

Yn aml, fe gydnabyddir fod trosglwyddo gwybodaeth ar draws newidiadau perchnogaeth yn eang fel un o agweddau mwyaf heriol cynllunio olyniaeth. Mae llawer o'r wybodaeth sydd gan berchnogion-reolwyr yn dawel ac yn brofiadol (Sambrook, 2005). Mewn BBaCh sydd heb systemau hyfforddi ffurfiol na threfniadau mentora, mae'r wybodaeth hon yn arbennig o anodd ei throsglwyddo (Csizmadia et al., 2016; Ferrari, 2021).

Mae'r gallu i fod yn fentergarol yn set sgiliau sy'n arbennig o heriol i'w drosglwyddo. Yn aml, mae parodrwydd olynnydd yn cael ei gyfyngu gan ddiffyg profiad mentergarol blaenorol olynnydd posibl neu brofiad arweinyddiaeth. Mae pwysigrwydd sicrhau cymysgedd sgiliau ôl-drawsnewid priodol, yn enwedig lle mae gwasanaethu dyledion yn golygu bod angen pwyslais newydd ar dwf a pherfformiad, yn ffactor holl bwysig wrth reoli trawsnewidiadau perchnogaeth llwyddiannus (Wavehill, 2017). Mewn BBaCh â strwythurau gwastad, neu sydd heb dîm rheoli ehangach, gall y ffactorau hyn gael eu chwyddo'n sylweddol.

2.7. Ffactorau ariannol, gwerthuso a rheoleiddio

Mae ystyriaethau ariannol yn ganolog i ganlyniadau cynllunio olyniaeth. Mae gwerthuso busnes yn aml yn ddadleuol, gyda disgwyliadau perchnogion yn aml yn fwy na'r hyn y mae olynwyr neu fuddsoddwyr yn fodlon ei gefnogi neu'n gallu ei gynnig (Csizmadia et al., 2016; Merwe, 2010). Gall cyfyngiadau hylifedd yn dilyn trosglwyddo perchnogaeth danseilio sefydlogrwydd cwmni ymhellach. Mae llawer o fusnesau bach a chanolig yn ystyried gwerthu i brynwr allanol fel yr unig opsiwn hyfyw, ond gallant (yn achos Cymru) gael trafferth denu prynwyr ar gyfer busnesau â throsiant o dan £5 miliwn (Wavehill, 2017). O ganlyniad, lle mae cyllid dyled yn gysylltiedig, mae canlyniadau gwerthuso yn cael eu llunio gan asesiadau risg benthycwyr, gan arwain at gyfaddawd sydd wedi cael ei negodi.

Mae fframweithiau trethiant a deddfwriaethol hefyd yn dylanwadu'n sylweddol ar gymhellion olyniaeth. Gall newidiadau i Ryddhad Gwaredu Asedau Busnes y DU a manteision treth is ar gyfer ymddiriedolaethau perchnogaeth gweithwyr newid atyniad cymharol gwahanol fodolau trosglwyddo (Financial Times, 28 Tachwedd 2025). Serch hynny, mae mynediad at gyllid yn parhau i fod yn hanfodol ar draws pob llwybr perchnogaeth, gan gynnwys perchnogaeth gweithwyr (Adolygiad Nuttall, 2012). Yng Nghymru, mewn ymateb i'r heriau hyn, mae Banc Datblygu Cymru, er enghraifft, wedi cyflwyno offerynnau cyllid olyniaeth wedi'u targedu i gefnogi trawsnewidiadau perchnogaeth llwyddiannus (BDC, 2025).

2.8. Fframwaith ar gyfer deall olyniaeth perchnogaeth BBaCh

I grynhoi, mae'r llenyddiaeth yn dangos bod cynllunio olyniaeth ar gyfer BBaCh yn cael ei lunio gan ffactorau ymddygiadol, sefydliadol, ariannol a chyd-destunol allanol sy'n rhyng-ddibynnol. Felly, gall cyfraddau is o drosglwyddo perchnogaeth mewn economïau rhanbarthol gwannach adlewyrchu cyfyngiadau sy'n atgyfnerthu yn hytrach nag un diffyg. Mae'r mewnwelediadau hyn yn pwysleisio pwysigrwydd deall cynllunio olyniaeth fel proses hirdymor, wedi'i hymgorffori, wedi'i llunio gan ddeinameg ar lefel y cwmni a'r diwydiant, ac amodau sy'n seiliedig ar le.

O ganlyniad, mae'r adroddiad hwn yn cynnig fframwaith aml-ddimensiwn i ddeall cynllunio olyniaeth perchnogaeth BBaCh yng Nghymru. Mae hyn yn cydnabod olyniaeth fel proses ddeinamig sy'n ddibynnol ar gyd-destun yn hytrach nag un digwyddiad. Felly, deellir bod canlyniadau olyniaeth yn deillio o ryngweithio pum parth cydberthynol: ffactorau perchennog, gallu sefydliadol, deinameg teuluol a pherthynasol, amodau ariannol a rheoleiddiol, a chyd-destun sy'n seiliedig ar le a diwydiant.

Gellir crynhoi'r rhain fel a ganlyn:

- Mae **ffactorau sy'n gysylltiedig â pherchnogion** yn ganolog i ymgysylltu â chynllunio olyniaeth. Mae parodrwydd seicolegol, agweddau at ymadael neu ymddeol, a chanfyddiadau o hunaniaeth a rheolaeth, yn dylanwadu ar ba un a phryd mae cynllunio'n digwydd. Gall perchnogion gydnabod yr angen rhesymol dros gynllunio olyniaeth ond oedi gweithredu oherwydd gwrthwynebiad emosiynol, ofn ymadael, neu ansicrwydd ynghylch incwm ar ôl ymadael. Mae hyn yn creu her amseru holl bwysig, a gall ymgysylltu ddigwydd yn rhy hwyr i gefnogi trosglwyddo effeithiol.
- Mae **capasiti sefydliadol** yn llunio hyfywedd olyniaeth unwaith y bydd cynllunio'n dechrau. Mae maint cwmni, strwythurau llywodraethu, dyfnder rheoli, a sefydlogrwydd y gweithlu yn effeithio ar y gallu i baratoi olynwyr, cadw hyder staff, a chynnal perfformiad trwy gydol y cyfnod pontio. Mae BBaCh sydd â systemau arweinyddiaeth ac anffurfiol canolog iawn, a chyda chapasiti ariannol cyfyngedig, yn wynebu risg olyniaeth uwch.
- Mae **deinameg teuluol a pherthynasol** yn cyflwyno cymhlethdod ychwanegol mewn busnesau sy'n eiddo i deuluoedd. Mae bwriadau olyniaeth yn cael eu cyfryngu gan berthnasoedd teuluol a disgwyliadau rhyng-genhedlaeth. Hyd yn oed lle mae bwriadau'n bodoli, mae canlyniadau olyniaeth yn parhau i fod yn ansicr, gyda chynlluniau'n aml yn cael eu gohirio, eu hail-lunio, neu eu rhoi'r gorau iddynt yn llwyr oherwydd gwrthdaro neu gyfyngiadau ar allu.
- Mae **amodau ariannol a rheoleiddiol** yn dylanwadu ar ddewis a hyfywedd llwybrau olyniaeth. Mae mynediad at gyllid, disgwyliadau gwerthuso, cyfundrefnau trethiant, ac anghenion cynllunio ymadael ac ymddeol yn rhyngweithio i lunio opsiynau trosglwyddo perchnogaeth. Mae newidiadau mewn polisi treth ac argaeledd offerynnau cyllid wedi'u teilwra yn effeithio ar gymhellion ar gyfer gwahanol fodelau, gan gynnwys perchnogaeth gweithwyr, pryniannau rheolwyr, a gwerthiannau allanol.
- Mae **cyd-destunau sy'n seiliedig ar le a diwydiant** sy'n fframio'r holl ffactorau eraill. Mae amodau economaidd rhanbarthol, cyfansoddiad sectoraidd, normau diwylliannol, agweddau mentergarol, a dwysedd a chydlyniant ecosystemau cynghori yn llunio argaeledd olynnydd a mynediad at gymorth arbenigol. Gall hyn yn y pen draw bennu llwyddiant neu fethiant trosglwyddo perchnogaeth busnesau bach.

Mae'r fframwaith hwn yn awgrymu na ddylid deall gweithgarwch olyniaeth is fel canlyniad un methiant neu ddiffyg. Yn hytrach, mae'n adlewyrchu rhwystrau sy'n atgyfnerthu ar draws sawl maes, gan nodi bod yn rhaid i ymatebion polisi effeithiol fod yn integredig ac yn sensitif i le, ac alinio ymyriadau adeiladu gallu a mynediad at gyllid drwy gydol cylch bywyd BBaCh. Felly, gellir cyfryngu'r meysydd hyn gan amseru a'u llunio gan argaeledd mecanweithiau ymyrraeth sydd wedi'u hintegreiddio'n ddigonol.

Mae'r adran hon yn cyflwyno adolygiad o ddata sy'n tynnu sylw at faint a chwmpas y mater olyniaeth busnes yng Nghymru, ac yn fwy cadarnhaol maint y cyfle. Dadansoddir amcangyfrifon o boblogaeth fusnes ynghyd â data ar newid perchnogaeth/strwythurau cyfreithiol. Cymerir data cyfranddalwyr newid perchnogaeth o gronfa ddata Moody FAME i ddangos y deinameg gymharol mewn cwmnïau

Cymru o'i gymharu â'r DU gyfan. Mae data ar faint o ystyriaeth y mae BBaCh yn y DU wedi'i rhoi i gynllunio olyniaeth yn deillio o'r cwmni ymgynghori rhyngwladol Azets a'u 'Baromedr' chwarterol. Yn olaf, datgelir arsylwadau a data Banc Datblygu Cymru ar nifer yr ymadawiadau yn ôl llwybr olyniaeth i ddangos ble y gellid targedu codi ymwybyddiaeth gan gyrrff cymorth orau.

3.1. Amcangyfrifon poblogaeth busnes o fentrau sydd â phencadlys yng Nghymru

Mae cynllunio olyniaeth wedi'i nodi fel pryder penodol i fusnesau bach a chanolig yng Nghymru. Er mwyn tynnu sylw at nifer y mentrau busnes a allai fod â phryder mewn cynllunio olyniaeth yng Nghymru, a chwmpas y mentrau hyn, gellir defnyddio data o Amcangyfrifon Poblogaeth Busnes Adran Busnes a Masnach Llywodraeth y DU², a gyhoeddwyd ym mis Hydref 2025.

Yn bwysig, yn y set ddata hon, mae "cyfrifiadau busnes (a chyflogaeth a throsiant cysylltiedig) yn seiliedig ar leoliad pencadlys busnesau", fel nad yw menter sy'n gweithredu yng Nghymru gyda phencadlys wedi'i lleoli yn rhywle arall wedi'i chynnwys yng nghyfrif busnesau Cymru.³ Mae'r amcangyfrifon yn cynnwys busnesau sydd wedi'u cofrestru ar gyfer Treth Ar Werth (TAW) a/ neu Dalu Wrth Ennill (TWE/PAYE), a busnesau heb eu cofrestru.

Mae Tabl 3.1 yn nodi nifer a chanran y busnesau sector preifat, yn ôl band maint, sydd â phencadlys yng Nghymru, ynghyd â niferoedd cyflogaeth a throsiant. Mae'r Amcangyfrifon Poblogaeth Busnes diweddaraf yn dangos bod 194,200 o fusnesau sector preifat⁴ gyda'u pencadlys yng Nghymru ar ddechrau 2025, yn cyflogi 854,000 o bobl a chyda throsiant o £121,139m. Cofiwch fod ymchwil Wavehill (2017) wedi awgrymu mai dim ond 16% o gwmnïau Cymru sydd wedi ymwneud â chynllunio olyniaeth hirdymor, a 7% arall ar gyfer trosglwyddo perchnogaeth neu gau yn y tair blynedd nesaf, fel bod tua 77% neu 150,000 o fusnesau sector preifat yng Nghymru o bosibl heb unrhyw gynlluniau olyniaeth. Amcangyfrifir bod 99% o'r mentrau hyn wedi'u diffinio fel BBaCh⁵, gyda'r rhain yn gyfrifol am 58% o'r holl drosiant (£70,041m), ac yn cyfrif am 74% o gyfanswm y cyflogaeth. Y ffigurau canrannol cymharol ar gyfer y DU gyfan oedd 60% o gyflogaeth mewn BBaCh, a 51.2% o drosiant yn y drefn honno.

² <https://www.gov.uk/government/statistics/business-population-estimates-2025>

³ Gall gwahaniaethau ddigwydd rhwng y set ddata hon a datganiad data "Dadansoddiad Maint o Fusnesau Gweithredol yng Nghymru" lle mae Llywodraeth Cymru yn dyrannu unedau busnes, trosiant a chyflogaeth ar gyfer unedau lleol yng Nghymru, i Gymru, ni waeth ble mae'r pencadlys wedi'i lleoli <https://www.llyw.cymru/sites/default/files/statistics-and-research/2026-03/size-analysis-businesses-2025-012003.pdf>

⁴ Diffinnir busnesau'r sector preifat yma fel: Cwmnïau (gan gynnwys corfforaethau cyhoeddus a chyrrff cenedlaethol), unig berchnogion a phartneriaethau. Nid yw'n cynnwys sefydliadau'r Llywodraeth a sefydliadau di-elw.

⁵ Y tu allan i'r ystadegau hyn, gall diffiniad busnes bach a chanolig ddibynnu ar sawl ffactor, gan gynnwys trosiant. Ond ar gyfer yr ystadegau Amcangyfrifon Poblogaeth Busnes hyn, mae busnes bach a chanolig yn golygu unrhyw fusnes sydd â llai na 250 o weithwyr.

Tabl 3.1.
Maint yn ôl band gweithwyr, dadansoddiad ar gyfer niferoedd busnesau, cyflogaeth a throsiant, Cymru 2025

Dadansoddiad maint (yn ôl nifer y gweithwyr)	Cyfrif			Canran		
	Nifer y busnesau	Cyflogaeth (000au)	Trosiant (£m)	% o fusnesau	% o gyflogaeth (000au)	% o drosiant (£m)
Micro (0 i 9 o weithwyr)	184,135	329	28,867	94.8	38.5	23.8
Bach (10 i 49)	8,415	163	18,600	4.3	19.1	15.4
Canolig (50 i 249)	1,415	139	22,574	0.7	16.3	18.6
Mawr (250+)	235	223	51,098	0.2	26.1	42.2
Pawb	194,200	854	121,139	100.0	100.0	100.0

Ffynhonnell: Amcangyfrifon Poblogaeth Busnes, Adran Busnes a Masnach.

Mae Tabl 3.1 hefyd yn tynnu sylw at y nifer gymharol fach o weithwyr mewn busnesau canolig eu maint yng Nghymru (16.3%). Mae'r 'canol coll' ymddangosiadol hwn, fel y'i gelwir, hefyd yn bodoli ar lefel genedlaethol y DU lle, yn 2025, roedd 13.3% o'r holl fentrau yn y garfan hon.

Mae Amcangyfrifon Poblogaeth Busnes a ddangosir yn Nhabl 3.2 yn tynnu sylw at y ffaith, rhwng 2010 a 2025, fod cynnydd o 1.8% yn nifer y BBaCh sydd â'u pencadlys yng Nghymru, gyda'r ffigur cymharol ar gyfer y DU yn cynyddu 26.9%.

Rhwng 2010 a 2025 bu cynnydd cymharol fawr yn nifer y mentrau sydd â'u pencadlys yng Nghymru yn yr ystod 10 i 49 o weithwyr ("bach", +18.3%) a'r ystod 50 i 249 ("canolig", +27.3%). Y twf cymharol yn y DU oedd 26.8% a 31.6% yn y drefn honno.

Tabl 3.2.
Nifer y busnesau sector preifat sydd â phencadlys yng Nghymru, cymhariaeth rhwng blynnyddoedd 2010 a 2025

	Cymru 2010	Cymru 2025	% newid Cymru rhwng 2010 a 2025	% newid y DU rhwng 2010 a 2025
Pob busnes yn y sector breifat	190,800	194,200	1.8	26.9
Pob busnes bach a chanolig (0 i 249)	190,600	194,000	1.8	26.9
Pob un yn fach (0 i 49)	189,500	192,600	1.6	26.9
Pob busnes sy'n cyflogi	53,300	54,800	2.8	15.8
Heb unrhyw weithwyr	137,400	139,400	1.5	31.1
1 i 9	44,900	44,800	-0.2	13.4
10 i 49	7,100	8,400	18.3	26.8
50 i 249	1,100	1,400	27.3	31.6
250 neu fwy	200	200	0.0	32.3

Ffynhonnell: Amcangyfrifon Poblogaeth Busnes, 2025, [Cymru: Tabl 26; DU: Tabl 24] Adran Busnes a Masnach y DU.

Mae Tabl 3.2 hefyd yn dangos, yn 2025, fod 184,200 o ficrofusnesau yn y sector preifat (0 i 9 o weithwyr) yng Nghymru (wedi'i gyfrifo drwy adio'r rhesi "Heb unrhyw weithwyr" 139,400 + "1 i 9 o weithwyr" 44,800). Mae hyn yn cyfateb i 94.9% o holl fusnesau bach a chanolig Cymru ac roedd ychydig yn is na'r ffigur ar gyfer y DU (lle'r oedd 95.5% o holl fusnesau bach a chanolig y sector preifat yn ficro-gwmnïau).

Mae hyn yn dangos pwysigrwydd y garfan ficro-fusnesau yn y sector preifat i economi Cymru ac yn caniatáu tynnu rhywfaint o gasgliad ar nifer y cwmnïau llai y mae angen iddynt gael cynlluniau olyniaeth ar waith.

3.2. Arolwg busnesau bach hydredol

Adnodd gwerthfawr ar gyfer data ar strwythurau perchnogaeth sy'n newid a/neu statws cyfreithiol yw'r Arolwg Busnesau Bach Hydredol. Mae Adran Busnes a Masnach Llywodraeth y DU yn cyhoeddi adroddiadau ar wahân ar gyfer yr Arolwg Busnesau Bach Hydredol oherwydd y defnydd o fframiau samplu gwahanol - mae un yn manylu ar ganlyniadau gan gyflogwyr BBaCh (busnesau gydag 1 i 249 o weithwyr)⁶, tra bod y llall yn canolbwyntio ar fusnesau heb unrhyw weithwyr⁷. Mae'r data diweddaraf sydd ar gael ar gyfer y ddau adroddiad yn ymwneud â 2024 ac fe'u cyhoeddwyd ym mis Medi 2025.

Gan edrych ar ganlyniadau'r **garfan cyflogwyr BBaCh** yn gyntaf, roedd busnesau yng Nghymru yn llai tebygol o fod wedi nodi newid eu **strwythur perchnogaeth** yn ystod y deuddeg mis diwethaf na chyfartaledd arolwg y DU gyfan (1% a 3% yn y drefn honno), a hefyd yn llai tebygol o fod wedi newid eu statws cyfreithiol yn ystod y cyfnod hwnnw (<0.5% ar gyfer busnesau Cymru ac 1% ar gyfer y DU gyfan). Mae Tabl 3.3 yn tynnu sylw at ddadansoddiad **statws cyfreithiol** cyflogwyr BBaCh yng Nghymru a chyfartaledd arolwg y DU gyfan. Yma, nododd cyfran fwy o fusnesau bach a chanolig Cymru fod eu busnes yn bartneriaeth (10%) o'i gymharu â chyfartaledd y DU gyfan (7%).

Tabl 3.3.
Statws cyfreithiol cyflogwyr BBaCh 2024

Statws	Cymru	Y DU gyfan
Unig berchnogaeth/masnachwr	6%	6%
Cwmni cyfyngedig preifat, cyfyngedig drwy gyfranddaliadau (Cyf)	68%	74%
Cwmni preifat cyfyngedig drwy warant	7%	5%
Partneriaeth	10%	7%
Partneriaeth atebolrwydd cyfyngedig	1%	1%
Sefydliad Elusennol Corfforedig	3%	2%
Arall (yn cynnwys Ddim yn gwybod/ Gwrthodwyd)	5%	5%
Cyfanswm	100%	100%

Ffynhonnell: Arolwg Busnesau Bach Hydredol, cyflogwyr BBaCh, Tabl 16 A5. Statws cyfreithiol – crynodeb. Adran Busnes a Masnach.

⁶<https://www.gov.uk/government/statistics/small-business-survey-2024-businesses-with-employees/longitudinal-small-business-survey-2024-sme-employers-businesses-with-1-to-249-employees#profiles-of-smes>

⁷<https://www.gov.uk/government/statistics/small-business-survey-2024-businesses-with-no-employees/longitudinal-small-business-survey-2024-businesses-with-no-employees>

Er bod ychydig dros ddwy ran o dair o holl gyflogwyr BBaCh y DU wedi'u lleoli mewn ardal **drefol** (68%) a thraean mewn ardaloedd gwledig (32%), roedd y rhaniad lleoliadol mewn busnesau Cymru yn fwy cyfartal (trefol 52%, **gwledig** 48%). Roedd cyflogwyr BBaCh yng Nghymru yn fwy tebygol o ymateb bod eu busnes yn **fusnes teuluol** (hynny yw, un sy'n eiddo i fwyafrif aelodau o'r un teulu) o'i gymharu â chyfartaledd cyflogwyr BBaCh ledled y DU (75% a 73% yn y drefn honno). O'r cyflogwyr BBaCh a nododd fod eu busnes yn fusnes teuluol, nododd 99% o ymatebwyr Cymru fod y person neu'r teulu a oedd yn berchen i fwyafrif y busnes yn cymryd rhan weithredol yn y rheolaeth o ddydd i ddydd (y DU gyfan, 98%).

O ystyried yr uchod, gellir ystyried olyniaeth yng Nghymru yn fater mwy arwyddocaol

oherwydd ffactorau penodol sy'n ei gwneud yn arbennig o heriol - mae gan Gymru gyfran fwy o fusnesau gwledig na'r DU gyfan, a chyfran fwy o gwmnïau sy'n eiddo i deuluoedd - gyda'r ddau yn benthyca i heriau ar olyniaeth.

Roedd ychydig dros chwarter o gyflogwyr BBaCh Cymru (26%) wedi ceisio **gwybodaeth neu gyngor busnes** yn y deuddeg mis cyn eu cyfweliad (DU 27%). O'r busnesau Cymru a oedd yn ceisio gwybodaeth neu gyngor, rhoddodd 1% **olyniaeth** (gan gynnwys cau/gwerthu busnes) fel y rheswm (y DU gyfan 2%).

Yn ôl canlyniadau Arolwg Busnesau Bach Hydredol 2024 ar gyfer **busnesau heb weithwyr**, roedd 1% o fusnesau Cymru a 3% o holl fusnesau'r DU wedi newid eu strwythur perchnogaeth yn ystod y deuddeg mis diwethaf, ac roedd 1% o bob un wedi newid eu **statws cyfreithiol** yn ystod y cyfnod hwnnw. Gan ddefnyddio'r data diweddaraf o'r Amcangyfrifon Poblogaeth Busnes a gyhoeddwyd gan Adran Busnes a Masnach y DU (Tabl 3.2), mae 1% o fusnesau Cymru heb weithwyr yn cyfateb i tua 1,400 o fentrau. Mae Tabl 3.4 yn tynnu sylw at statws cyfreithiol BBaCh heb weithwyr, gan nodi bod tri o bob pump o fusnesau Cymru a chyfartaledd y DU gyfan yn unig berchnogion/masnachwyr. Roedd busnesau yng Nghymru yn fwy tebygol na chyfartaledd y DU gyfan o fod mewn trefniant partneriaeth (16% a 6% yn y drefn honno), ond yn llai tebygol o fod yn gwmni cyfyngedig preifat, wedi'i gyfyngu gan gyfranddaliadau (Cymru 17%, DU gyfan 27%).

Tabl 3.4.
Statws cyfreithiol BBaCh heb weithwyr, 2024

Statws	Cymru	DU Cyfan
Unig berchnogaeth/masnachwr	60%	60%
Cwmni cyfyngedig preifat, cyfyngedig drwy gyfranddaliadau	17%	27%
Cwmni preifat cyfyngedig drwy warant	1%	2%
Partneriaeth	16%	6%
Partneriaeth atebolrwydd cyfyngedig	0%	1%
Sefydliad Elusennol Corfforedig	3%	1%
Arall (yn cynnwys Ddim yn Gwybod / Gwrthodwyd)	3%	3%
Cyfanswm	100%	100%

Ffynhonnell: Arolwg Busnesau Bach, busnesau bach a chanolig heb weithwyr, Tabl 14 A5. Statws cyfreithiol. Adran Busnes a Masnach.

Wrth fynd ati i archwilio'r categoreiddiad **trefol/gwledig** eang, dosbarthwyd 44% o fusnesau Cymru heb weithwyr fel rhai gwledig (DU gyfan 28%), a 56% trefol (DU gyfan 72%). Roedd ymatebwyr o fusnesau bach a chanolig Cymru heb weithwyr yn fwy tebygol o fod yn **fusnes teuluol** na'r cyfartaledd ar gyfer y DU gyfan (89% ac 83% yn y drefn honno).

Er bod 16% o fusnesau bach a chanolig Cymru heb weithwyr wedi **cael mynediad at wybodaeth neu gyngor** yn ystod y deuddeg mis blaenorol, rhoddodd 1% y rheswm dros hyn fel **olyniaeth** (gan gynnwys cau/gwerthu eu busnes).

Roedd 17% o fusnesau bach a chanolig y DU gyfan heb weithwyr wedi cael mynediad at wybodaeth neu gyngor yn ystod y deuddeg mis blaenorol, ond roedd llai na 0.5% o'r rhain am resymau olyniaeth. O ddiddordeb cysylltiedig â chynllunio olyniaeth yma, rhoddodd 2% o fusnesau bach a chanolig Cymru heb weithwyr a oedd wedi cael mynediad at wybodaeth, neu gyngor, y rheswm fel "datblygu rheolaeth/arweinyddiaeth" (y ffigur cymharol ar gyfer y DU gyfan oedd 3%).

3.3. Data cyfranddalwyr newid perchnogaeth

Gellir defnyddio data cyfranddalwyr newid perchnogaeth fel un mesur o ddeinameg, gan helpu i ddangos beth sy'n digwydd o fewn cwmnïau o ran perchnogaeth a rheolaeth. Gellir ei ddefnyddio fel dangosydd posibl o ble y gallai problem olyniaeth fodoli. Gellir disgwyl nad oes gan y rhan fwyaf o gwmnïau 'goeden' perchnogaeth gymhleth a bod materion olyniaeth yn canolbwyntio ar yr haen gyntaf o berchnogaeth. Gall data ar berchnogaeth cyfranddalwyr hefyd gynorthwyo i ddatgelu maint y mater olyniaeth. Mae Tabl 3.5 yn datgelu data lefel uchel sy'n rhoi syniad o faint newidiadau cyfranddalwyr.

Mae Moody's⁸ wedi creu Dangosydd Annibyniaeth o fewn ei gronfa ddata FAME i 'nodweddu graddfa annibyniaeth cwmni o ran ei gyfranddalwyr'. A elwir yn **Ddangosydd Annibyniaeth BvD**, mae'r safon ddiwydiannol hon yn categoreiddio annibyniaeth cwmni wedi'i fesur o 'A'(annibynnol iawn), 'B'(annibynnol i raddau helaeth), 'C'(o bosibl dan reolaeth), i 'D'(endid dan reolaeth). Diffinnir is-gategoriâu o 'A'a 'B' hefyd, ynghyd â chategori 'U' lle nad yw strwythur perchnogaeth o fewn cwmni yn hysbys.

Gan ddefnyddio data o Ddangosydd Annibyniaeth BvD, mae'r rhes gyntaf o ddata yn Nhabl 3.5 yn tynnu sylw at y ffaith bod 1.46% o gwmnïau Cymru (neu 2,412) wedi dod yn fwy dibynnol dros y 12 mis hyd at ddiwedd mis Ebrill 2026 (DU gyfan, 1.42%). Yn yr un modd, mae'r ail res o ddata yn dangos bod cyfran lai o gwmnïau yng Nghymru (0.59%) wedi dod yn fwy annibynnol na chyfartaledd y DU dros y flwyddyn ddiwethaf (0.64%). Mae'r ddau ddangosydd hyn yn arwydd o ychydig yn uwch o ddeinameg ar lefel y DU.

⁸<https://www.moody.com/web/en/us/capabilities/company-reference-data/orbis/fame-orbis-for-the-united-kingdom.html>

Tabl 3.5.
Crynodeb o Newid Perchnogaeth mewn data Cyfranddalwyr (Mai 2025 i Ebrill 2026)

Statws	Cwmnïau yng Nghymru	% o gwmnïau yng Nghymru	% o gwmnïau yn y DU
1. Cwmnïau a ddaeth yn fwy dibynnol (wedi'i fesur gan newid yn y Dangosydd Annibyniaeth BvD).	2,412	1.46	1.42
2. Cwmnïau a ddaeth yn fwy annibynnol (wedi'i fesur gan newid yn y Dangosydd Annibyniaeth BvD).	972	0.59	0.64
3. Newid cwmnïau sydd â Pherchennog Perthynol Byd-eang (PPBe).	5,691	3.44	4.26
4. Cwmnïau gyda newid rhiant uniongyrchol .	5,291	3.20	3.76
5. Cwmnïau gydag unrhyw newid yn eu cyfranddaliwr ar y lefel gyntaf yn berchen ar fwy na 50% .	11,263	6.81	8.04
6. Cwmnïau gydag unrhyw newid yn eu cyfranddalwyr ar y lefel gyntaf .	20,966	12.67	13.09
7. Cwmnïau gyda chyfranddaliwr (wyr) newydd eu nodi fel rheolwr presennol .	12,713	7.68	7.81
8. Cwmnïau nad yw'r cyfranddaliwr (wyr) bellach wedi'u nodi fel y rheolwr presennol .	8,752	5.29	5.16

Ffynhonnell: Cronfa ddata FAME Moody's (Data wedi'i echdynnu ar 28/04/2026).

Perchennog Perthynol Byd-eang (PPBe) yn cyfeirio at yr unigolyn neu'r endid ar y lefel uchaf o strwythur perchnogaeth corfforaethol. Yn y cyd-destun hwn, mae'r trothwy ar gyfer nodi perchennog eithaf wedi'i osod ar 50.01% o berchnogaeth, sy'n golygu bod gan unrhyw gyfranddaliwr sy'n dal mwy na 50% o'r hawliau pleidleisio reolaeth effeithiol dros gyfeiriad strategol a phroses gwneud penderfyniadau'r cwmni. Mae Tabl 3.5 yn datgelu bod ychydig llai o ddeinameg yn amlwg mewn cwmnïau yng Nghymru (3.44%) o'i gymharu â'r DU gyfan (4.26%).

Rhiant uniongyrchol yw cwmni sy'n dal buddiant rheoli uniongyrchol mewn is-gwmni. Mae hyn yn golygu y gall reoli gweithrediadau dyddiol yr is-gwmnïau os yw'n dewis. Yn Nhabl 3.5, mae'r trothwy ar gyfer nodi'r rhiant uniongyrchol wedi'i osod ar berchnogaeth o 50.01%. Unwaith eto, mae'n amlwg, ar gyfer cwmnïau yng Nghymru, fod ychydig llai o ddeinameg yn cael ei arsylwi nag yn y DU gyfan, gyda'r newidiadau cyfrannol mewn cwmni rhiant uniongyrchol yn 3.20% a 3.76% yn y drefn honno.

Mae **cyfranddalwyr lefel gyntaf** yn cyfeirio at gyfranddalwyr uniongyrchol cwmni - yr unigolion neu'r endidau cyfreithiol sy'n berchen ar gyfranddaliadau yn y cwmni hwnnw ar yr haen gyntaf o berchnogaeth. Er enghraifft, os yw Cwmni A yn eiddo i 60% o Gwmni B, a 40% i Fuddsoddwr C, yn ôl data perchnogaeth Moody's, Cwmni B a Buddsoddwr C fyddai'r cyfranddalwyr lefel gyntaf oherwydd eu bod yn dal ecwiti uniongyrchol yng Nghwmni A. Yng nghyd-destun Moody's, mae 'cyfranddalwyr lefel gyntaf' yn ymwneud yn bennaf â pherchnogaeth uniongyrchol, nid o reidrwydd rheolaeth. Gall cyfranddaliwr lefel gyntaf fod yn berchen ar 5%, 50%, neu 80% - mae'n golygu eu bod ar yr haen berchnogaeth gyntaf.

Mae'r bumed rhes o ddata yn Nhabl 3.5 yn tynnu sylw at gyfran y cwmnïau yng Nghymru, ac yna'r DU, gydag unrhyw newid yn eu cyfranddaliwr ar y lefel gyntaf yn berchen ar fwy na 50%, tra bod y chweched rhes yn dangos tebyg, ond heb ganran dal cyfranddaliadau gofynnol. Mae ffigur cyfartalog y DU yn dangos mwy o ddeinameg (cyfran fwy o gwmnïau yn adrodd am newidiadau) na ffigur Cymru yn y ddau fesur dros y flwyddyn ddiwethaf.

Yn olaf, mae'r ddwy res olaf o ddata yn Nhabl 3.5 yn datgelu newidiadau yn y rheolwyr presennol. Mae'r seithfed rhes yn dangos cwmnïau **gyda chyfranddaliwr(wyr) wedi'i adnabod yn ddiweddar fel rheolwr presennol**. Mae data gan Moody's yn olrhain strwythurau perchnogaeth a pherthnasoedd swyddogion/bwrdd. Mae nodi cyfranddalwyr sydd newydd eu dosbarthu fel rheolwyr presennol yn helpu dadansoddwyr i ganfod pryd mae perchennog goddefol yn dod yn benderfynwr gweithredol. Yn ogystal â bod o fudd posibl i ddadansoddiad llywodraethu corfforaethol, diwydrwydd dyladwy buddsoddi, ac asesiad risg credyd, gall y ffigur hwn nodi deinameg mewn olyniaeth busnes. Dim ond ychydig yn is yw ffigur Cymru yma na ffigur y DU (7.68% a 7.81% yn y drefn honno).

Mae nodi cwmnïau lle nad yw cyfranddaliwr (wyr) **bellach yn cael eu hadnabod fel rheolwr presennol** yn ddefnyddiol gan ei fod yn cynorthwyo i wahaniaethu rhwng perchnogaeth economaidd ac awdurdod gweithredol. Mae hefyd yn helpu i wella eglurder ynghylch perchnogaeth, goruchwyllo llywodraethu, a gwerthuso risg. Unwaith eto, mae Tabl 3.5 yn tynnu sylw at gwmnïau Cymru sy'n dangos ffigurau tebyg i gyfartaledd y DU.

Mae'n bwysig nodi yma efallai na fydd data FAME yn nodi'n llawn y mentrau lleiaf heb unrhyw gyflogaeth ddatganedig.

3.4. Baromedr Azets

Mae Azets, grŵp cynghori busnes rhyngwladol, yn arolygu dros 1,700 o fusnesau ar draws gogledd Ewrop yn bennaf fel rhan o'i 'Baromedr'busnes.⁹ Mae'r ymchwil, a gyhoeddir bob chwarter, yn ceisio 'dadansoddi tueddiadau sy'n ymwneud â rhagolygon economaidd, perfformiad ariannol, a bygythiadau a chyfleoedd sy'n dod i'r amlwg'.

Cynhwyswyd cwmnïau sy'n gweithredu yn y DU, Iwerddon, Norwy, y Ffindir, Sweden, a Denmarc yn y dadansoddiad ar gyfer 2026Ch1. Rhybudd o'r dadansoddiad diweddaraf hwn yw bod cyfanswm maint y sampl yn 1,768, gan gynnwys 492 o'r DU. O'r 492 hyn, dosbarthwyd cyfanswm o 254 fel BBaCh yn y DU.

Tabl 3.6.
Faint o ystyriaeth oedd sefydliadau'n ei roi i gynllunio olyniaeth? (%), 2026Ch1

Disgrifiad o'r sgôr (0 i 10)	Pob % (n=1,768)	% BBaCh y DU (n=254)	% mawr y DU (n=238)
0: Dim ystyriaeth o gwbl	2	6	0
1:	1	0	0
2:	1	2	0
3: Ystyriaeth leiafsymiol	5	9	4
4:	3	2	2
5: Rhywfaint o ystyriaeth	14	21	11
6:	12	11	7
7: Ystyriaeth arwyddocaol	24	29	24
8:	20	11	27
9:	14	3	16
10: Wedi'i integreiddio'n llawn i'r strategaeth	4	7	8
Pob %	100	100	100
Sgorau cyfartalog (allan o 10)	6.7	5.9	7.3

Source: Azets Barometer, 2026Q1.

⁹<https://www.azets.com/en/about-us/azets-barometer>

Mae baromedr Azets yn gofyn i arweinwyr busnes 'Faint o ystyriaeth mae eich sefydliad yn ei roi i gynllunio olyniaeth?' ac yn galluogi ymatebion ar raddfa o 0 i 10 lle mae: 0 = 'Dim ystyriaeth o gwbl'; 3 = 'Ystyriaeth leiaf'; 5 = 'Rhywfaint o ystyriaeth'; 7 = 'Ystyriaeth sylweddol'; a, 10 = 'Wedi'i integreiddio'n llawn i strategaeth fusnes'. Mae Tabl 3.6 yn tynnu sylw at y dadansoddiad yn ôl faint o ystyriaeth a roddwyd yn ôl y math o fusnes a arolygwyd ym mis Chwefror a mis Mawrth 2026¹⁰, gan nodi bod 7% o fusnesau bach a chanolig y DU wedi nodi eu bod wedi gweithredu cynllunio olyniaeth yn llawn yn eu strategaeth fusnes – mae hyn 1.0 pwynt canran y tu ôl i'r ffigur cymharol ar gyfer cwmnïau mawr y DU (8%). Y sgôr gyfartalog ar Faromedr Azets ar gyfer cynllunio olyniaeth

oedd 5.9 allan o 10 ar gyfer BBaCh y DU yn 2026Ch1, a 7.3 allan o 10 ar gyfer busnesau mawr y DU. Sylwch yma fod meintiau'r samplau ar gyfer y DU yn eithaf bach.

Mae Baromedr Azets yn dangos data yn ôl sector diwydiannol ar gyfer pob gwlad ar faint o ystyriaeth yr oedd sefydliadau wedi'i rhoi i gynllunio olyniaeth. Ar gyfer BBaCh y DU yn 2026Ch1, y sectorau a oedd ar y blaen o ran ymgysylltu â chynllunio olyniaeth oedd addysg (sgôr cyfartalog o 7.2 allan o 10), trafnidiaeth a storio (6.9), eiddo/eiddo tiriog (6.4), a gweithgynhyrchu (hefyd 6.4). Roedd y sectorau â sgoriau cymharol is yn cynnwys iechyd (5.3), masnach (5.3), a gwasanaethau proffesiynol a busnes (5.4).

3.5. Data ar lwybrau olyniaeth yn y DU

Ychydig o ddata cadarn sydd ar gael yn y DU sy'n tynnu sylw at y dadansoddiad o nifer yr ymadawiadau a gwblhawyd yn ôl llwybr olyniaeth. Fodd bynnag, mae rhai sylwadau ynghylch y mathau o olyniaeth a ystyrir amlaf, a'u heriau, wedi'u hamlinellu yn Nhabl 3.7.

¹⁰<https://app.displayr.com/Dashboard?id=d3533906-9006-42fc-8697-c2534e39b5d8#page=4d0f6db4-b574-4863-a59f-2e0cee690a7a>

Tabl 3.7.

Dadansoddiad o'r llwybrau olyniaeth mwyaf poblogaidd a'u heriau

Llwybr olyniaeth	Disgrifiad	Heriau
Gwerthiant Masnach ¹¹	Yn parhau i fod y llwybr olyniaeth "diofyn". Fel arfer, prynwr o'r un sector neu sector tebyg sy'n caffael y fenter, fel arfer gyda chefnogaeth rheolwr cyllid corfforaethol. Mae gwerthiannau masnach wedi profi i fod yn effeithiol i gwmnïau mwy sy'n gallu denu diddordeb corfforaethol.	Gall y broses fod yn hir, yn gostus ac yn ansicr i fusnesau bach a chanolig llai sy'n cyfrif am y rhan fwyaf o fentrau sy'n ceisio ymadael.
Prynu Rheolwyr (AllRh) ¹²	Yn aml yn cael ei ddyfynnu fel opsiwn olyniaeth a ffeiffr. Gall AllRh gynnig parhad i weithwyr, cwsmeriaid a chyflenwyr, gan ganiatáu i'r perchennog ymadael yn raddol.	Yn ddibynnol ar gael tîm rheoli eilaidd digon cyflawn yn ei le sy'n gallu arwain y busnes. Mewn llawer o gwmnïau llai, mae'r perchennog yn parhau i fod yn ganolog i weithrediadau ac nid oes tîm rheoli sydd â'r gallu i gymryd yr awenau.
Cefnogaeth Rheoli (MRh) ¹³	Mae tîm rheoli allanol yn prynu buddiant perchnogaeth sylweddol mewn cwmni sefydledig ac yn ymgymryd â swyddi arweinyddiaeth a gweithredol allweddol.	Fel uchod gydag AllRh, un o'r prif rwystrau i MRhau yw cael tîm rheoli galluog sy'n fodlon ac yn abl i gaffael y busnes, yn ogystal â mynediad at gyllid caffael.
Mewnbryniant Rheolwyr (MRh) ¹⁴	Mae cwmni'n ailstrwythuro ei berchnogaeth cyfranddaliadau i hwyluso newid yn y rheolaeth. Mae rheolwyr presennol yn caffael cyfran ddigonol yn y busnes i gwblhau pryniant rheoli o'r tu mewn, tra bod rheolwyr allanol yn ymuno â'r cwmni ac yn ymgymryd â rolau arweinyddiaeth trwy bryniant rheoli. I ariannu'r trafodiad, gall y timau rheoli mewnol ac allanol geisio cyllid gan fuddsoddwyr cyfalaf menter neu gefnogwyr ariannol eraill.	Fel uchod, yn dibynnu ar dîm rheoli allanol galluog.
Emddiriedolaeth Perchnogaeth Gweithwyr (YPG) ¹⁵	Strwythur ymddiriedolaeth sy'n caffael ac yn cynnal cyfran reoli mewn cwmni masnachu er budd cyfunol ei weithwyr. Yn lle bod gweithwyr yn prynu cyfranddaliadau'n uniongyrchol, mae'r YPG yn gweithredu fel y cyfranddaliwr mwyafrifol, gan ddal y cyfranddaliadau ar ran y gweithlu cyfan. Wedi'i fabwysiadu'n llai aml na dewisiadau olyniaeth busnes mwy confensiynol.	Yn gyffredinol, mae'n fwyaf addas ar gyfer timau rheoli busnesau medrus, sydd â hanes o broffidioldeb, a digon o lif arian i gefnogi'r trafodiad dros gyfnod estynedig. Mae newidiadau i'r driniaeth dreth ar gyfer gwerthiannau YPG cymwys wedi lleihau rhai o'r cymhellion a oedd yn arfer annog eu defnydd.

¹¹<https://www.exitrader.co.uk/blog/uk-business-exit-statistics?>

¹²<https://www.exitrader.co.uk/blog/uk-business-exit-statistics?>

¹³<https://sprintlaw.co.uk/articles/management-buy-ins-explained-legal-considerations-for-business-owners-and-investors/>

¹⁴<https://www.lexisnexis.co.uk/legal/glossary/bimbo-buy-in-management-buy-out>

¹⁵<https://sprintlaw.co.uk/articles/employee-ownership-trusts-eots-in-the-uk-explained/>

Mae data Banc Datblygu Cymru ar fathau o olyniaeth, a ddangosir yn Nhabl 3.8, yn datgelu canlyniadau 360 o gwmnïau sydd wedi derbyn cyllid ar gyfer olyniaeth dros y cyfnod 2017 - Mai 2026. Roedd gwerthiannau masnach yn cyfrif am 48% o olyniaethau yn ôl nifer y buddsoddiadau a 52% yn ôl gwerth (nodwch fod rhai cwmnïau wedi cael digwyddiadau buddsoddi lluosog yn y

cyfnod), tra bod y gwerthoedd cyfatebol ar gyfer AllRhau yn 37% a 36%. Dewiswyd olyniaethau YPG gan nifer gymharol fach iawn o fentrau. O ran ymyriadau effaith y gallai cyrff cymorth eu cynnal, yna efallai y bydd angen i gamau gweithredu / argymhellion i gryfhau ymwybyddiaeth ganolbwyntio ar feysydd gwerthiannau Masnach, AllRhau ac MRhau.

Tabl 3.8.
Data Banc Datblygu Cymru ar lwybrau olyniaeth (2017-Mai 2026)

Math o olyniaeth	Nifer y buddsoddiadau	% Nifer y buddsoddiadau	Gwerth buddsoddiad £m	% Gwerth buddsoddiad	Nifer y cwmnïau	% o gwmnïau
Caffael/Gwerthiannau Masnach	178	48	91.66	52	167	46
AllRh	136	37	62.78	36	135	38
MRh	47	13	11.42	7	47	13
MAIRh	5	1	4.1	2	5	1
AIIG	6	2	5.09	3	6	2
Cyfanswm	372	100	175.05	100	360	100

Mae gwella canlyniadau olyniaeth yn cynnig cyfle economaidd. Pan na ellir dod o hyd i lwybr olyniaeth ymarferol, mae cau yn dod yn ganlyniad posibl, gyda'r golled gwerth

economaidd a chymdeithasol gysylltiedig o ffactorau gan gynnwys gwybodaeth weithredol, perthnasoedd cwsmeriaid hirsefydlog, a chysylltiadau â chyflenwyr.

3.6. Crynodeb

Mae'r amcangyfrifon o'r boblogaeth fusnes sydd wedi'u cynnwys yn yr adran hon yn dangos pwysigrwydd y garfan microfusnesau yn y sector preifat (0 i 9 o weithwyr) yng Nghymru ac yn caniatáu tynnu casgliadau ynghylch nifer y cwmnïau llai y mae angen iddynt gael cynlluniau olyniaeth ar waith.

Uchafbwyntiau data Arolwg Busnesau Bach Hydredol nodweddion penodol busnesau preifat yng Nghymru sy'n debygol o fod yn berthnasol wrth archwilio cynllunio olyniaeth, megis eu bod yn fwy tebygol o fod yn fusnes teuluol, ac yn fwy tebygol o gael statws cyfreithiol 'partneriaeth' o'i gymharu â chyfartaledd y DU.

Mae'r data am newid perchnogaeth cyfranddalwyr, a ddangosir yn yr adran hon, yn gyffredinol yn datgelu gradd ychydig yn uwch o ddeinameg ar lefel y DU nag yng Nghymru, tra bod dadansoddiad o Faromedr Azets yn darparu cyd-destun ychwanegol yn y DU ac yn rhyngwladol ar faint o ystyriaeth yr oedd sefydliadau'n ei rhoi i gynllunio olyniaeth.

Mae arsylwadau a data ar nifer a gwerth yr olyniaethau a gwblhawyd yn y DU yn dangos y dylid canolbwyntio ar godi ymwybyddiaeth o werthiannau Masnach, AllRhau, ac MRhau.

Mae'r adran hon yn cyflwyno dadansoddiad thematig o'r canfyddiadau o gyfres o gyfweiliadau ansoddol lled-strwythuredig a gynhaliwyd gyda BBaCh a sgysiau gyda grŵp bach o randdeiliaid cysylltiedig ledled Cymru. Cynhaliwyd y rhain trwy gymysgedd o sgysiau ar-lein ac wyneb yn wyneb a chawsant eu cynnal rhwng Ionawr a Mawrth 2026.

Mae'r busnesau'n cwmpasu ystod o sectorau, gan gynnwys gwasanaethau cyfreithiol, gweithgynhyrchu, diwydiannau digidol a chreadigol, cynhyrchu bwyd, a gwasanaethau busnes. Mae Tabl 4.1 yn darparu manylion dienw ar gyfer pob un o'r cyfweiliadau a gynhaliwyd¹⁷. Mae'r awduron yn ddiolchgar i'r busnesau a'r asiantaethau sydd wedi cymryd yr amser i ymgysylltu â'r ymchwiliad hon.

¹⁷ Cynhaliwyd cyfweiliadau gyda chymeradwyaeth foesebol gan Bwyllgor Moeseg Ymchwil Ysgol Busnes Caerdydd

Tabl 4.1.
Cyfweleion y prosiect

Cyfweliad	Cyfwelai	Strwythur busnes	Strategaeth olyniaeth
Cyfweliadau perchnogion BBaCh			
A	Cyd-berchennog Cyfredol	Busnes gwasanaethau cyfreithiol, tri chyd-berchennog â chyfrannau cyfartal, tua 20-25 o weithwyr, De Cymru.	Wedi'i negodi'n unigol gan y cyfranddaliwr sy'n ymadael, fel arfer prynu-i-mewn, rhaid iddo gael ei gymeradwyo gan y cyfranddalwyr sy'n weddill.
B	Cyd-berchennog Cyfredol	Busnes deunyddiau marchnata ac argraffu, tri phartner ecwiti, tua 25-30 o weithwyr, De Cymru.	Cwblhawyd proses AllRh o fewn y pum mlynedd diwethaf, camau cynnar o feddwl am gynllunio olyniaeth yn y dyfodol.
C	Cyd-berchennog Cyfredol	Busnes technoleg arbenigol, tri phartner ecwiti, tua 50 o weithwyr, Gogledd Cymru.	Cwblhawyd proses AllRh o fewn y pum mlynedd diwethaf, camau cynnar o feddwl am gynllunio olyniaeth yn y dyfodol.
D	Perchennog Presennol	Busnes cynhyrchion adeiladu, un perchennog, 35-40 o weithwyr, De Cymru.	Cwblhawyd proses AllRh o fewn y pum mlynedd diwethaf, camau cynnar o feddwl am gynllunio olyniaeth yn y dyfodol.
E	Cyd-berchennog Cyfredol	Busnes gwasanaethau cyfreithiol, rhwng 5 a 10 partner ecwiti, tua 60 o weithwyr, lleoliadau yng Ngogledd a De Cymru.	Wedi'i negodi'n unigol gan y cyfranddaliwr sy'n ymadael, fel arfer prynu-i-mewn, rhaid iddo gael ei gymeradwyo gan y cyfranddalwyr sy'n weddill.
F	Cyd-berchennog Cyfredol	Busnes ailgylchu arbenigol, 2 berchennog ecwiti, tua 100 o weithwyr, De Cymru.	Cwblhawyd proses AllRh o fewn y pum mlynedd diwethaf, mae cynllunio olyniaeth ar gyfer y dyfodol wedi dechrau gyda systemau'n cael eu rhoi ar waith.
G	Cyn-Berchennog	Busnes gwasanaethau busnes, 1 perchennog ecwiti, rhwng 10-15 o weithwyr, Gorllewin Cymru.	Cwblhaodd broses AllRh o fewn y pum mlynedd diwethaf, y cyn-berchennog oedd y cyfwelai.
H	Perchennog Presennol	Busnes peirianeg arbenigol, 1 perchennog ecwiti, rhwng 40-50 o weithwyr, De Cymru.	Cwblhawyd proses AllRh o fewn y pum mlynedd diwethaf, cynllunio olyniaeth ar gyfer y dyfodol yn gynnar gyda systemau'n cael eu rhoi ar waith.
I	Perchennog Presennol	Busnes gweithgynhyrchu a gwasanaethau bwyd, 1 perchennog ecwiti, 20-25 o staff, De Cymru.	Mae'r perchennog presennol yn camu'n ôl o reolaeth weithredol y busnes, mae cynllunio olyniaeth aelodau'r teulu ar y gweill.
J	Perchennog Presennol	Busnes cyfanwerthu tecstilau, 2 berchennog ecwiti, 5-10 aelod o staff, De Cymru.	Mae'r perchennog presennol yn bwriadu camu'n ôl o reoli'r busnes yn weithredol, mae cynllunio olyniaeth aelodau'r teulu ar y gweill.
K	Cyd-berchennog Cyfredol	Asiantaeth brandio, 3 perchennog ecwiti, 15-20 o weithwyr, De Cymru.	Cwblhaodd broses AllRh o fewn y pum mlynedd diwethaf, cynllunio olyniaeth ar gyfer y dyfodol yn y cyfnod cynnar.
Cyfweliadau rhanddeiliaid			
L	Aelodaeth busnes bach a sefydliad cynrychioliadol.		
M	Aelodaeth proffesiynol yn y DU a sefydliad cynrychioliadol.		
N	Sefydliad cymorth a datblygu busnes dielw.		
O	Sefydliad cyllid busnes.		

Er bod y cyfweiliadau gyda pherchnogion busnes wedi cael eu strywthuro rhydd, cyfeiriwyd at ddewislen o gwestiynau posibl (a gynhwysir yn yr Atodiad i'r adroddiad hwn) yn ystod y cyfweiliadau i helpu i sicrhau, lle bo'n briodol, fod pob cyfweiliad yn cwmpasu o leiaf y themâu canolog a nodwyd yn yr adolygiad llenyddiaeth ar gyfer yr adroddiad hwn. Roedd lle i fewnbwn ychwanegol gan y rhai a gyfweilwyd y tu hwnt i'r themâu hyn. Sgyrsiau lefel uchel ac ymgynghorol oedd cyfweiliadau â grwpiau rhanddeiliaid, a fe'u defnyddiwyd i lywio dealltwriaeth a fframweithiau ehangach yn hytrach nag ymdrin â chwestiynau penodol.

Yn gyson â llenyddiaeth busnesau bach a mentergarwch, y cyfeirir at rywfaint ohoni yn adolygiad llenyddiaeth adran 2 yn yr adroddiad hwn, mae cynllunio olyniaeth wedi'i gysyniadoli fel proses estynedig a pherthynol, yn hytrach nag fel digwyddiad ar wahân. Wedi'u mapio yn erbyn fframwaith yr adolygiad llenyddiaeth, cyflwynir ymatebion cyfweiliadau

perchnogion busnesau yn thematig o dan bum pennawd strwythuredig. Y rhain yw:

- **Ffactorau sy'n gysylltiedig â'r perchennog** (h.y. gwrthwynebiad emosiynol, ofn gadael, neu gynllunio incwm ar ôl ymadael).
- **Capasiti sefydliadol** (h.y. maint y busnes, strwythurau llywodraethu, dyfnder rheoli, a sefydlogrwydd y gweithlu).
- **Deinameg teuluol a pherthynasol** (h.y. ffactorau rhyng-genhedlaethol).
- **Amodau ariannol a rheoleiddiol** (h.y. mynediad at gyllid, disgwyliadau gwerthuso, cyfundrefnau trethiant, a chynllunio ar gyfer ymddeoliad).
- **Cyd-destun sy'n seiliedig ar le a diwydiant** (h.y. amodau economaidd rhanbarthol, cyfansoddiad sectoraidd, normau diwylliannol, a dwysedd ecosystemau cynghori).

4.1. Ffactorau sy'n gysylltiedig â'r perchennog

Daeth ffactorau sy'n gysylltiedig â pherchnogion i'r amlwg fel deinameg ganolog wrth lunio ymgysylltiad â chynllunio olyniaeth ac, yn holl bwysig, ei amseriad. Ar draws y cyfweiliadau, roedd gwahaniaeth yn amlwg rhwng ymwybyddiaeth o angenrheidrwydd olyniaeth a'r parodrwydd seicolegol neu ymarferol i weithredu. Mae hyn yn cyd-fynd yn gryf ag ymchwil bresennol sy'n pwysleisio canologrwydd y perchennog-rheolwr mewn cwmnïau bach a dimensiynau emosiynol perchnogaeth ac ymadael â busnes.

Oeddodd nifer o'r rhai a gyfweilwyd gynllunio olyniaeth ffurfiol er gwaethaf cydnabod ei bwysigrwydd. Mae Cyfweiliad I yn dangos y deinameg hon, gan mai dim ond pan gyrhaeddodd y perchennog ganol eu 50au a dechrau ystyried ymadael a myfyrio ar incwm ymddeol y cafodd cynllunio olyniaeth ei ystyried

o ddifri. Yn yr un modd, disgrifiodd Cyfweiliad G sut y gwnaeth bwriadau i drosglwyddo'r busnes i blant gyfyngu ar ymgysylltiad â llwybrau olyniaeth amgen i ddechrau. Dim ond pan giliodd yr opsiwn hwn y dechreuodd y perchennog archwilio llwybrau eraill yn weithredol.

Hyd yn oed lle cynlluniwyd olyniaeth mewn egwyddor, roedd oedi yn aml wrth ei weithredu. Mae Cyfweiliad C yn disgrifio sut y recriwtiwyd y perchennog presennol i'r busnes fel rhan o strategaeth olyniaeth tua deng mlynedd ynghynt, ond ni ddigwyddodd trosglwyddo perchnogaeth yn ffurfiol tan tua 2022. Mae'r cyfnod pontio estynedig hwn efallai'n adlewyrchu'r anhawster y mae llawer o berchnogion-reolwyr yn ei wynebu wrth ildio rheolaeth, hyd yn oed pan fydd olynwyr yn eu swyddi, er y gall hefyd adlewyrchu heriau ymarferol ehangach wrth wneud hynny.

Roedd pryderon ynghylch ymreolaeth a hunaniaeth yn arbennig o amlwg lle'r oedd cyllid allanol neu gyfranogiad ecwiti yn gysylltiedig. Adroddodd cyfweiliadau A ac E ill dau am wrthwynebiad cryf i fodelau olyniaeth a oedd yn cynnwys cyfrannau ecwiti allanol, cynrychiolaeth bwrdd, neu graffu parhaus. Yn yr achosion hyn, blaenoriaethwyd cadw ymreolaeth a rheolaeth broffesiynol dros drefniadau ariannol a allai fod yn fwy effeithlon. Mae'r canfyddiadau hyn yn gyson ag ymchwil (megis Damcaniaeth y Drefn Ddethol / Pecking Order Theory¹⁸) sy'n tynnu sylw at rôl hunaniaeth perchnogion a dewisiadau rheoli wrth lunio gwneud penderfyniadau

strategol mewn cwmnïau bach. Daeth amseru i'r amlwg fel mater holl bwysig a oedd yn codi dro ar ôl tro. Mewn sawl achos (Cyfweiliadau D, F a K), roedd olynwyr eisoes wedi bod yn rhedeg y busnes yn weithredol am gyfnod estynedig cyn i'r berchnogaeth drosglwyddo'n ffurfiol. Er bod hyn yn lleihau'r aflonyddwch ac yn hwyluso parhad, roedd y rhai a gafodd eu cyfweld yn cydnabod bod oedi wrth ffurfioli mewn perygl o gyfyngu ar gynllunio ar gyfer y dyfodol. Ar y cyfan, mae'r canfyddiadau'n awgrymu y gallai cynllunio olyniaeth gael ei gyfyngu gan barodrwydd y perchennog a rhwystrau emosiynol i ymadael, yn ogystal â hyfywedd technegol.

4.2. Gallu sefydliadol

Dylanwadodd capasiti sefydliadol yn sylweddol ar hyfywedd a ffurf olyniaeth unwaith y dechreuodd yr ymgysylltu. Roedd maint y cwmni, trefniadau llywodraethu, dyfnder rheoli, a phresenoldeb (neu absenoldeb) systemau ffurfiol yn llunio'r ystod o opsiynau olyniaeth hyfyw sydd ar gael i fusnesau.

Yr oedd y busnesau a'r timau o uwch reolwyr sefydledig hynny oedd yn meddu ar brosesau ffurfiol mewn gwell sefyllfa i fynd ar drywydd pryniannau rheolwyr neu drosglwyddiadau perchnogaeth fesul cam. Mae Cyfweiliad F yn rhoi enghraifft o hyn, gan fod y busnes wedi recriwtio rheolwr gyfarwyddwr newydd ac uwch reolwyr ychwanegol gyda'r nod penodol o ddatblygu trawsnewidiad perchnogaeth yn y dyfodol. Gan fod darpar berchnogion eisoes wedi'u hymgorffori yn y sefydliad, nid oedd trosglwyddo gwybodaeth yn bryder mawr, ac roedd y broses olyniaeth yn cael ei hystyried yn gredadwy gan gwsmeriaid a gweithwyr.

Yn cyferbynnu hynny, yr oedd cwmnïau a nodweddir gan strwythurau gwastad ac arweinyddiaeth ganolog iawn yn wynebu opsiynau mwy cyfyngedig. Roedd Cyfweiliad I yn diystyru AllRh yn benodol oherwydd nad oedd gan y busnes dîm rheoli, gan ei gwneud yn ofynnol i'r perchennog ganolbwyntio yn gyntaf ar

systemateiddio a lleihau dibyniaeth ar eu cyfranogiad eu hunain. Yn yr un modd, nododd Cyfweiliad J, er bod gan staff y gallu gweithredol i redeg y busnes, nad oedd ganddynt y sgiliau mentergarol a strategol sydd eu hangen i gymryd perchnogaeth.

Roedd graddau uchel o ganoli yn cynyddu'r risg olyniaeth. Yng Nghyfweliadau H ac I, roedd perchnogion wedi bod yn ymwneud yn ddwfn â gweithrediadau o ddydd-i-ddydd yn hanesyddol, a dim ond ar ôl i gynllunio olyniaeth ddod yn anochel y gwnaethon nhw ddechrau cyflwyno systemau ffurfiol, trefniadau llywodraethu, a rheolaeth ail-haen. Gall yr ailstrwythuro hwn greu pwysau ac ansicrwydd ychwanegol, gan atgyfnerthu pwysigrwydd paratoi sefydliadol cynnar.

Cafodd sefydlogrwydd y gweithlu effeithiau cymysg. Adroddodd cyfweiliadau B a C drosiant staff isel iawn, a oedd yn cefnogi parhad ond a arweiniodd hefyd at weithluoedd sy'n heneiddio a chyfyngiadau arweinyddiaeth. I'r gwrthwyneb, elwodd cyfweiliadau F a H o gynlluniau prentisiaeth a llwybrau recriwtio strwythuredig, gan gefnogi cynllunio olyniaeth tymor hwy. At ei gilydd, mae'r canfyddiadau'n atgyfnerthu tystiolaeth bresennol bod capasiti sefydliadol cyfyngedig a systemau anffurfiol yn cynyddu heriau olyniaeth mewn busnesau bach.

¹⁸ Myers S and Majluf N (1984). 'Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have', Journal of Financial Economics, 13:2, 187-221. DOI: 10.1016/0304-405X(84)90023-0

4.3. Deinameg teuluol a pherthynasol

Ychwanegodd deinameg teuluol a pherthynasol gymhlethdod pellach at gynllunio olyniaeth, gan ail-lunio bwriadau a chanlyniadau yn aml. Er bod olyniaeth o fewn y teulu, lle bo'n berthnasol, wedi'i mynegi fel llwybr a ffefrir, anaml y byddai'n syml nac yn sicr.

Yng Nghyfweliadau B a D, cyflwynwyd aelodau'r teulu i'r busnes yn gynnar a chawsant eu datblygu drwy rolau strwythuredig, gan adlewyrchu dulliau cymharol gynlluniedig o olyniaeth rhyng-genhedlaeth. Fodd bynnag, hyd yn oed yn yr achosion hyn, cafodd olyniaeth ei fframio fel proses hirdymor ac amodol yn hytrach na phwynt terfyn sefydlog. Mae Cyfweliad D hefyd yn dangos sut y gall cynllunio olyniaeth fod yn ailadroddus, gyda'r perchennog presennol wedi rheoli trosglwyddiad perchnogaeth ar gyfer perchennog cynharach yn flaenorol ac yn awr yn paratoi ar gyfer olyniaeth bosibl o fewn eu teulu eu hunain.

Mae achosion eraill yn dangos sut y gall bwriadau teuluol newid yn annisgwyl. Tybiodd Cyfweliad G i ddechrau y byddai eu plant eu hunain yn etifeddu'r busnes, gan ohirio cynllunio olyniaeth ehangach nes iddi ddod yn amlwg nad oeddent yn fodlon. Mae Cyfweliad I yn dangos ailgyflunio cynlluniau olyniaeth yn y cyfnod hwyr, gyda phlentyn y perchennog yn mynegi diddordeb ar ôl sawl blwyddyn o baratoi'r busnes i'w werthu. Arweiniodd hyn at drefniant hybrid, gan gyfuno perchnogaeth a gedwir â throsglwyddo rheolaethol.

Roedd ystyriaethau perthynas yn ymestyn y tu hwnt i gysylltiadau teuluol. Tynnodd Cyfweliad A a Chyfweliad E sylw at y risgiau canfyddedig sy'n gysylltiedig â dod â phartneriaid ecwiti allanol i mewn, yn enwedig lle'r oedd ymddiriedaeth, addasrwydd diwylliannol, neu werthoedd a rennir yn ansicr. Yn yr achosion hyn, roedd trefniadau olyniaeth yn dibynnu ar gynydd mewnol a chytundebau ariannol preifat yn hytrach na recriwtio allanol a thrafodion marchnad ffurfiol.

Mae'r canfyddiadau hyn yn tynnu sylw at wreiddio perthynasol cynllunio olyniaeth mewn busnesau bach, boed y rhain yn eiddo i deulu neu beidio. Hyd yn oed lle mae bwriadau'n bodoli, mae canlyniadau'n parhau i fod yn ansicr ac yn aml yn cael eu hail-lunio gan ddewisiadau teuluol, deinameg rhyngbersonol, a chanfyddiadau o allu olynydd.

4.4. Amodau ariannol a rheoleiddiol

Chwaraeodd amodau ariannol a rheoleiddiol rôl hanfodol wrth ddylanwadu ar ddewis a hyfywedd llwybrau olyniaeth. Roedd mynediad at gyllid, disgwyliadau gwerthuso, a chyfundrefnau trethiant hefyd yn rhyngweithio'n agos â dewisiadau perchnogion a chapasiti sefydliadol.

Roedd Banc Datblygu Cymru (BDC) yn amlwg iawn yn y cyfweiliadau. Adroddodd nifer o gyfweleion (er enghraifft, Cyfweiliad C, Cyfweiliad F, a Chyfweiliad H) brofiadau cadarnhaol o weithio gyda BDC, gan bwysleisio prosesau proffesiynol, parhad rheoli perthnasoedd, a dull hirdymor cefnogol. Yn yr achosion hyn, roedd cyllid BDC yn galluogi modelau olyniaeth a fyddai wedi bod yn anodd eu cyflawni fel arall.

Yn cyferbynnu hynny, mynegodd Cyfweiliad A a Chyfweiliad E bryderon ynghylch anhyblygedd canfyddedig trefniadau cyllid ecwiti o'r math a gynigir gan BDC, yn ogystal â'r lefel ganfyddedig o graffu dan sylw, a chyfyngiadau canfyddedig ar wneud penderfyniadau mentergarol. Dylid nodi nad oedd y busnesau hyn yn nodi eu bod wedi gweithio'n benodol gyda BDC, ac roedd eu sylwadau'n ymwneud â chyllid ecwiti yn fwy cyffredinol.¹⁹

Ystyriwyd banciau stryd fawr yn bennaf fel rhai nad oeddent yn ymwneud â chyllid olyniaeth. Nododd sawl un o'r rhai a gyfwelwyd (A, B ac E) yr anhawster o gael mynediad at gynhyrchion cyllid partneriaeth neu AllRh wedi'u teilwra, gan arwain at fwy o ddibyniaeth ar gynilion personol, ailforgeisio, neu drefniadau ad-dalu preifat.

Roedd trethiant a chymhellion polisi hefyd yn llunio ymddygiad. Ystyriodd Cyfweiliad G Ymddiriedolaeth Perchnogaeth i Weithwyr yn rhannol oherwydd manteision treth ond yn ddiweddarach fe'i gwrthododd oherwydd pryderon llywodraethu. Galwodd Cyfweiliad H yn benodol am adfer rhyddhad treth mentergarol, tra bod Cyfweiliad I wedi nodi diffyg cyngor ariannol a chynllunio treth hygyrch fel rhwystr sylweddol i berchnogion-reolwyr sy'n agosáu at ymddeoliad.

At ei gilydd, nid yn unig y gwnaeth fframweithiau ariannol a rheoleiddio alluogi neu gyfyngu ar olyniaeth, ond fe wnaethant lunio'n weithredol pa fodelau trosglwyddo perchnogaeth a ystyrid yn dderbyniol ac yn ddymunol yng nghyd-destun busnesau bach.

¹⁹ Gellir nodi hefyd, yn ogystal â chyllid ecwiti, fod Banc Datblygu Cymru hefyd yn cynnig benthyciadau ac yn anelu at strwythuro cyllid i ddarparu'r strwythur cyllid mwyaf addas ar gyfer borgen.

4.5. Cyd-destun sy'n seiliedig ar le

Y cyd-destun seiliedig ar le a fframiodd a chyflyrodd yr holl themâu eraill. Roedd amodau economaidd rhanbarthol, marchnadoedd llafur, cyfansoddiad sectoraidd, ac argaeledd cymorth ymgynghorol yn amrywio ar draws achosion, gan lunio canlyniadau cynllunio olyniaeth.

Fe wnaeth nifer o'r rhai a gyfwelwyd a oedd yn gweithredu y tu allan i goridor Caerdydd a'r M4 fanteision ac anfanteision lleoliadol. Nododd Cyfweiliad B fod gweledded ar-lein a chaffael cleientiaid yn llai cysylltiedig â bod wedi'i leoli y tu allan i'r lleoliad hwn, tra, i'r gwrthwyneb, disgrifiodd Cyfweiliad C fanteision gweithredu mewn ardal wledig, gan gynnwys sefydlogrwydd cryf yn y gweithlu a seilwaith parc gwyddoniaeth. Yn yr un modd, roedd Cyfweiliad H yn ystyried ei leoliad nad yw'n brif leoliad fel un manteisiol oherwydd costau cymharol isel y safle ac awgrymodd nad oedd eu lleoliad yn effeithio ar agosrwydd rhanbarthol ehangach at gleientiaid.

Adroddwyd ar heriau recriwtio yn ymwneud â sgiliau meddal a pharodrwydd i weithio ymhlith gweithwyr iau yng Nghyfweiliadau B, D a K, tra bod Cyfweiliadau F a H yn dangos eu bod wedi elwa o gyflenwad llafur lleol cryf. Roedd nodweddion sectoraidd hefyd yn croestorri â lleoliad, yn enwedig mewn diwydiannau digidol a chreadigol, ac efallai eu bod yn cyfrif am rai o'r gwahaniaethau hyn.

Roedd mynediad a adroddwyd at gyngor a chymorth proffesiynol yn anwastad. Tynnodd cyfweiliadau D, I, a J sylw at dirweddau cynghori dameidiog, gyda chymorth olyniaeth yn aml yn cael ei ddarganfod yn hwyr ac ar sail ad hoc trwy rwydweithiau personol neu chwiliadau ar-lein yn hytrach na chyfeirio systematig. Awgrymodd rhai o'r rhai a gyfwelwyd (fel A ac E) fod y costau amser canfyddedig o nodi a chael mynediad at gymorth y sector cyhoeddus yn rhy feichus ac, yn lle hynny, roeddent yn tueddu i gael mynediad at gymorth arbenigol y sector preifat gan eu cyfrifwyr a/neu gynghorwyr cyfreithiol, neu gymorth mwy anffurfiol gan gymdeithasau cyfoedion.

Gyda'i gilydd, mae'r canfyddiadau hyn yn atgyfnerthu pwysigrwydd mewnosodiad gofodol mewn olyniaeth busnesau bach, gyda lle yn dylanwadu ar fynediad at olynwyr, sgiliau, cyllid a chyngor arbenigol.

4.6. Persbectifau rhanddeiliaid

Gyda'i gilydd, tynnodd y cyfweiliadau â rhanddeiliaid sylw at ddatblygiad polisi ac arfer olyniaeth busnes yng Nghymru, ochr yn ochr â chydabyddiaeth nad oes un model perchnogaeth yn addas i bob cwmni. Myfyriodd Cyfweiliad L ar sut y gwnaeth trafodaethau polisi chwech i saith mlynedd yn ôl ysgogi ymateb mwy gweithredol gan Lywodraeth Cymru a phartneriaid cyflawni, gan arwain at gyfres ehangach o fecanweithiau cefnogi olyniaeth.

Mae perchnogaeth gweithwyr, yn benodol, wedi dod yn opsiwn sefydledig a chefnogol iawn (gan gynnwys gan dîm arbenigol wedi'i leoli yn Cwmpas), gan gynnig manteision o ran parhad ac ymgysylltiad gweithwyr. Fodd bynnag, nododd Cyfweiliad L fod canlyniadau'n dibynnu'n gryf ar gyd-destun a pharodrwydd busnes. Lle mae sgiliau, llywodraethu neu fantolenni'n wan, awgrymasant, y gall unrhyw fodel trosglwyddo greu heriau diweddarach. Awgrymwyd bod hyn yn atgyfnerthu pwysigrwydd paru nodweddion busnes a llwybrau perchnogaeth yn ofalus, yn hytrach na dibynnu ar ateb polisi a ffefrir. Fodd bynnag, er bod rhai llwybrau olyniaeth wedi'u gwasanaethu'n dda gan gefnogaeth y sector cyhoeddus, profodd eraill ymyriadau cymorth mwy cyfyngedig a darniog.

Mae thema bellach a drafodwyd gan gyfweiliadau â rhanddeiliaid yn ymwneud ag amseriad ac

ansawdd cyngor. Pwysleisiodd Cyfweiliad L a Chyfweiliad M ill dau fod cynllunio olyniaeth yn fwyaf effeithiol pan gaiff ei ymgorffori'n gynnar mewn strategaethau busnes, yn hytrach na'i drin fel digwyddiad yn hwyr yn y cyfnod. Er bod Busnes Cymru yn chwarae rhan bwysig wrth ddechrau busnes ac wrth gyfeirio busnesau, disgrifiodd Cyfweiliad M dirwedd cymorth cyhoeddus gymhleth yn gyffredinol, gyda chynghorwyr y sector preifat, ac yn enwedig cyfrifwyr, yn aml yn gweithredu fel partneriaid hirdymor y gellir ymddiried ynddynt. Nid yw'r perthnasoedd proffesiynol hyn wedi'u cyfyngu gan ddaeyddiaeth ac awgrymodd Cyfweiliad M y gallai cwmnïau gwledig elwa o gysylltiadau cynghori dwfn iawn, a ddatblygwyd yn aml dros genedlaethau.

O safbwynt cyllid, mae Cyfweiliad N yn dangos bod gan Gymru ecosystem ariannu olyniaeth gymharol gryf. Mae cefnogaeth Banc Datblygu Cymru yn cwmpasu AllRhau, MRhau a pherchnogaeth gweithwyr, gyda AllRhau yn un o'r rhai mwyaf cyffredin (fel y nodir yn adran 3). Yn holl bwysig, awgrymwyd bod argaeledd cyllid yn llai o rwystyr na 'pharodrwydd ar gyfer olyniaeth', gan gynnwys cadernid ariannol a chynlluniau credadwy. Mae ystyriaethau treth cyffredinol yn parhau i fod yn ddylanwadol, gan lunio atyniad cymharol gwahanol lwybrau dros amser.

4.7. Crynodeb

Mae'r dadansoddiad yn cadarnhau bod cynllunio olyniaeth mewn busnesau bach yn broses hirfaith, berthynol, a chyd-destun-ddibynnol. Er bod ymwybyddiaeth o olyniaeth yn eang, gall ffactorau sy'n gysylltiedig â'r perchnogion oedi ymgysylltiad, cael ei gyfyngu gan gapasiti mewnol y sefydliad, ei gymhlethu gan ddeinameg teuluol a pherthynol, ei gyfyngu gan fframweithiau ariannol a rheoleiddiol,

a chanlyniadau sydd wedi'u hymgorffori mewn cyd-destunau sy'n seiliedig ar le.

Mae'r canfyddiadau hyn yn awgrymu bod angen ymgysylltu'n gynnar, offerynnau ariannol wedi'u teilwra, llwybrau cynghori clir, ac ymyriadau polisi sy'n sensitif i le i gefnogi trosglwyddo perchnogaeth busnes cynaliadwy. Bydd y themâu hyn yn cael eu harchwilio ymhellach yn yr adran ganlynol.

Mae'r adroddiad hwn wedi archwilio deinameg cynllunio olyniaeth perchnogaeth busnes ymhlith BBaCh yng Nghymru. Gan ddefnyddio methodoleg ymchwil driongllog gan gynnwys llenyddiaeth bresennol, data meintiol, a chyfweliadau ansoddol â pherchnogion busnesau a rhanddeiliaid, mae sawl canfyddiad allweddol yn dod i'r amlwg. Gyda'i gilydd, mae'r canfyddiadau hyn yn tynnu sylw at

y ffaith, **er bod cynllunio olyniaeth yn holl bwysig i gadernid a pharhad busnesau sy'n eiddo i Gymru, ei fod wedi'i danddatblygu'n sylweddol**. Ar ben hynny, y ffordd orau o ddeall olyniaeth yw nid fel digwyddiad unigol sy'n gysylltiedig ag ymadawiad y perchennog, ond fel proses gymhleth sy'n ddibynnol ar gyd-destun sy'n cael ei llunio gan ffactorau ymddygiadol, sefydliadol, ariannol, a lle.

5.1. Canfyddiadau

Y canfyddiad canolog yn yr adroddiad hwn yw bod **cynllunio olyniaeth yn parhau i fod heb ei ymgorffori'n ddigonol ar draws tirwedd BBaCh Cymru**. Nid yw cynllunio olyniaeth yn cael ei ddilyn yn gyffredin fel gweithgaredd strategol, gyda chamau gweithredu'n aml yn cael eu gohirio. O ganlyniad, mae gan lawer o fusnesau bach a chanolig gynlluniau olyniaeth ffurfiol, er bod eu harwyddocâd yn cael ei gydnabod yn eang. Yn aml, caiff cynllunio olyniaeth ei ohirio oherwydd pwysau gweithredol cystadleuol, ansicrwydd, neu amharodrwydd i ymgysylltu â goblygiadau ymadawiadau perchnogion. O ganlyniad, mae BBaCh mewn perygl o ddechrau prosesau olyniaeth pan fydd amser yn brin neu yn wyneb argyfwng, gan leihau'r tebygolrwydd o ganlyniadau gorau posibl neu'r opsiynau hyfyw sydd ar gael.

Mae ffactorau sy'n gysylltiedig â pherchnogion yn chwarae rhan arbennig o ddylanwadol wrth lunio'r ymddygiadau hyn. Yn aml, mae dimensiynau emosïynol a seicolegol, fel ymlyniad personol, hunaniaeth, ac ansicrwydd ynghylch incwm ymddeol, yn oedi ymgysylltu â chynllunio olyniaeth. Hyd yn oed lle mae perchnogion yn cydnabod ei angen, mae parodrwydd i weithredu yn aml yn gyfyngedig. Mae hyn yn creu her amseru, gan fod

ymgysylltu hwyr yn cyfyngu ar gyfleoedd ar gyfer paratoi effeithiol, gan gynnwys datblygu olynnydd, ailstrwythuro sefydliadol, a chynllunio ariannol. Mae'r cysylltiad agos rhwng canlyniadau olyniaeth a diogelwch ariannol personol ar ôl ymadael yn cymhlethu gwneud penderfyniadau ymhellach, gan atgyfnerthu'r angen am gefnogaeth fanwl ac integredig sy'n ystyried amgylchiadau busnes ac unigol.

Gall capasiti sefydliadol hefyd effeithio'n sylweddol ar hyfywedd olyniaeth. Yn aml, nodweddir BBaCh gan wneud penderfyniadau canolog, llywodraethu anffurfiol, a dyfnder rheoli cyfyngedig. Er y gall y nodweddion hyn gefnogi twf cynnar, gallant rwystro olyniaeth trwy gyfyngu ar y gronfa o olynwyr hyfyw a chymhlethu trosglwyddo gwybodaeth.

Mae BBaCh sydd â strwythurau rheoli datblygedig a systemau ffurfiol mewn sefyllfa well i ddilyn opsiynau fel AllRhau neu drawsnewidiadau perchnogaeth graddol.

I'r gwrthwyneb, mae busnesau sydd heb y capasiti hyn yn aml yn wynebu llwybrau olyniaeth cyfyngedig. Mae hyn yn pwysleisio pwysigrwydd ymgorffori strategaethau cynllunio olyniaeth drwy gydol cylch oes y busnes.

Mae nifer uchel o fusnesau bach a chanolig sy'n berchnogion teuluoedd yng Nghymru, ond er bod olyniaeth o fewn y teulu yn aml yn cael ei ffafrio mewn busnesau o'r fath, anaml y mae'n syml. Mae bwriadau i drosglwyddo perchnogaeth o fewn teuluoedd yn aml yn destun newid ac yn cael eu llunio gan ffactorau fel parodrwydd neu argaeledd olynnydd, gallu a chapasiti sgiliau, ac amgylchiadau personol sy'n esblygu. Gall heriau cyfathrebu, disgwyliadau gwahanol, a'r potensial ar gyfer gwrthdaro perthynol effeithio ar wneud penderfyniadau. Hyd yn oed mewn cwmnïau nad ydynt yn gwmnïau teuluol, gall ystyriaethau perthynol fel ymddiriedaeth neu werthoedd a rennir effeithio ar ganlyniadau olyniaeth. Mae'r deinameg hyn yn tynnu sylw at y ffaith bod **penderfyniadau olyniaeth wedi'u hymgorffori mewn cyd-destunau cymdeithasol a rhyngbersonol ehangach ac nad ydynt yn drafodion economaidd yn unig.**

Mae amodau ariannol a rheoleiddiol hefyd yn galluogi neu'n cyfyngu ar ganlyniadau olyniaeth. Mae mynediad at gyllid priodol yn ffactor allweddol, yn enwedig ar gyfer busnesau bancio a llwybrau olyniaeth mewnol eraill. Er bod sefydliadau fel Banc Datblygu Cymru yn darparu cefnogaeth bwysig, gall bylchau barhau yn argaeledd atebion cyllid wedi'u teilwra, yn enwedig trwy sianeli bancio traddodiadol. Mae heriau gwerthuso, cyfyngiadau hylifedd ac ystyriaethau trethiant yn dylanwadu ymhellach ar atyniad gwahanol fodelau olyniaeth. Yn bwysig, **nid yw fframweithiau ariannol yn gweithredu'n annibynnol ar ffactorau eraill, gan eu bod yn rhyngweithio â dewisiadau perchnogion, parodrwydd sefydliadol ac amodau allanol i lunio gwneud penderfyniadau.**

Mae cyd-destunau sy'n seiliedig ar leoedd hefyd yn ddeinameg bwysig wrth lunio olyniaeth. Mae strwythur economaidd Cymru, a nodweddir gan gyfran uchel o ficrofusnesau a nifer gymharol fach o gwmnïau canolig eu maint, yn creu heriau penodol.

Mae marchnadoedd llafur rhanbarthol, nodweddion sectoraidd, a mynediad at gymorth ymgynghorol yn amrywio ar draws lleoliadau, gan ddylanwadu ar argaeledd olynwyr a gallu cwmnïau i baratoi ar gyfer trosglwyddo perchnogaeth. Mae mynediad at gyngor yn rhannol, yn dameidiog, a gall fod yn anodd ei lywio, gyda rhai busnesau'n dibynnu'n fwy cyffredin ar rwydweithiau anffurfiol neu gynghorwyr preifat yn hytrach na mecanweithiau cymorth cyhoeddus systematig.

Mae tystiolaeth feintiol yn awgrymu bod deinameg busnes sy'n gysylltiedig â newid perchnogaeth yng Nghymru yn gymharol gyfyngedig o'i gymharu â'r DU yn gyffredinol. **Mae dangosyddion fel newidiadau mewn strwythurau perchnogaeth a deinameg cyfranddalwyr yn awgrymu cyfraddau is o weithgarwch pontio.** Er y gall hyn adlewyrchu nodweddion strwythurol economi Cymru, gall hefyd dynnu sylw at gyfleoedd a gollwyd o bosibl ar gyfer twf busnes a chadw perchnogaeth leol.

Gyda'i gilydd, mae'r canfyddiadau hyn yn tanlinellu'r angen am ddull mwy integredig a manwl o gynllunio olyniaeth o fewn polisi economaidd a fframweithiau cymorth busnes Cymru. Yn holl bwysig, **dylid gosod cynllunio olyniaeth fel elfen graidd o ddatblygu busnes ar draws y cylch bywyd,** yn hytrach nag fel ystyriaeth yn y cyfnod hwyr.

5.2. Argymhellion

Mae'r canfyddiadau a gyrhaeddwyd yn yr adroddiad hwn ar amrywiaeth y materion y mae perchnogion busnesau bach yn eu hwynebu o ran cynllunio olyniaeth perchnogaeth busnes yn arwain at yr argymhelliad cyffredinol canlynol:

- **Sefydlu un gwasanaeth cymorth hygyrch i yrru cynllunio olyniaeth perchnogaeth ar gyfer BBaCh yng Nghymru.** Er bod rhai mathau o olyniaeth yn cael eu gwasanaethu'n dda, fel cefnogaeth olyniaeth YPG a ddarperir gan Cwmpas neu gefnogaeth gysylltiedig â chyllid a ddarperir gan Fanc Datblygu Cymru, nid oes unrhyw gefnogaeth bwrpasol gymharol yn cael ei chynnig i fathau eraill o olyniaeth na dewisiadau ariannu ar hyn o bryd, ac mae cefnogaeth fusnes yn y maes hwn yn dameidiog. Gellid datblygu gwasanaeth o'r fath gan yr asiantaeth datblygu genedlaethol newydd arfaethedig, ond dylai weithio'n agos gyda sefydliadau fel Busnes Cymru, Banc Datblygu Cymru, a Cwmpas sydd ag arbenigedd a phrofiad yn y maes hwn.

Er bod y ffocws yma ar argymhellion ar gyfer cefnogaeth i'r sector cyhoeddus, nid yw hyn yn lleihau cyfrifoldeb perchnogion busnesau i ymgysylltu'n gynnar â mater olyniaeth, i ddatblygu strwythurau mewnol sy'n hyrwyddo olyniaeth effeithiol, i gynllunio'n well, ac i ymgysylltu â chynghor proffesiynol. Gwneir is-set o argymhellion pellach i gefnogi'r nodau hyn:

- Datblygu ymhellach **adnoddau gwybodaeth ar-lein** sy'n cynorthwyo perchnogion busnesau i archwilio amrywiaeth o opsiynau olyniaeth fel porth cychwynnol, gyda rôl bosibl i Busnes Cymru (yn amodol ar adnoddau dynol ac ariannol digonol) yn hyn o beth. Gallai hyn fod ar ffurf dull siop un stop sy'n cyfeirio perchnogion

gwahanol fathau o gwmnïau'n well at gymorth ac arbenigedd penodol sydd ar gael sy'n briodol i'w busnesau.

- **Ymgorffori cynllunio olyniaeth mewn cymorth busnes cynnar** a ddarperir gan Busnes Cymru ac asiantaethau eraill i annog perchnogion busnesau i ystyried eu hamcanion busnes hirdymor o'r cychwyn cyntaf.
- Canolbwyntio ar **ddarparu gwybodaeth**, gan ddatgelu'r beryglon cynllunio olyniaeth gwael i fusnesau bach a chanolig, yn ogystal â'r cyfleoedd a all ddeillio o drawsnewid perchnogaeth sydd wedi'i gynllunio a'i weithredu'n dda. Byddai hyn yn fodd o annog perchnogion i fod yn fwy rhagweithiol mewn prosesau cynllunio ymlaen llaw.
- Datblygu a gwneud mwy o ddefnydd o **astudiaethau achos i ddatgelu rhinweddau llwybrau olyniaeth effeithiol**. Dylai fod cyfleoedd pellach i fusnesau ddysgu o arfer gorau rhwng cyfoedion.
- Darparu canllawiau penodol ar sut i ddatblygu cynllun olyniaeth priodol, efallai wedi'i gefnogi gan ddatblygu **pecyn cymorth myfyriol** y gellir ei deilwra i gyd-fynd ag anghenion busnesau a sectorau penodol, a mathau o olyniaeth a ffefrir.
- Cydnabod **y rôl bwysig a gyflawnir gan rwydweithiau busnes cyfoedion a chynghorwyr y sector breifat**, ac yn enwedig cyfrifwyr, fel partneriaid dibynadwy, hirdymor wrth gefnogi cynllunio olyniaeth busnes. Gall hyn gynnwys hyfforddiant a chefnogaeth wedi'i thargedu i alluogi cynghorwyr i arwain cleientiaid yn effeithiol trwy gynllunio olyniaeth.

- Brown R and de Coverley R (1999). 'Succession Planning in Family Businesses: A Study from East Anglia, UK', *Journal of Small Business Management*, 37:93.
- Canwell, A., Dongrie, V., Neveras, N., and Stockton, H. (2014). Leaders at all levels: Close the gap between hype and readiness. Research report, Deloitte University Press, March 2014
- Casson P, Jennings P and Allen C (2003). 'The Impact of Capital Taxation upon UK Unquoted Companies', *Environment and Planning C: Government and Policy*, 21:4, 509–530. DOI: 10.1068/c032a
- CLES (2022). Owing the Workplace. <https://cles.org.uk/publications/owning-the-workplace/>
- Cromie S, Adams J, Dunn B and Reid R (1999). 'Family firms in Scotland and Northern Ireland: an empirical investigation', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6:3, 253–266. DOI: 10.1108/eum00000000006677
- Csizmadia P, Makó C and Heidrich B (2016). 'Managing Succession and Knowledge Transfer in Family Businesses: Lessons from a Comparative Research', *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 47:11, 59–69. Accessed November 2025: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2524/>
- De Massis A, Chua J and Chrisman J (2008). 'Factors preventing intra-family succession', *Family Business Review*, 21:2, 183–199. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x
- Ferrari F (2021). 'The postponed succession: an investigation of the obstacles hindering business transmission planning in family firms', *Journal of Family Business Management*, 13:2, 412–431. DOI: 10.1108/jfbm-09-2020-0088
- Financial Times (28/11/25). Budget tax rises to hit business sales to workers, warn advisers. www.ft.com/content/fae13ef7-6870-4fc2-bb64-62c873b39a5f
- FSB (2017). Wales' Missing Middle. www.fsb.org.uk/resources/policy-reports/wales-missing-middle-MCRCZO3XIL5FE3HKEU7WH5N7U5GE.
- Gaffney-Rhys R and Jones J (2013). 'Where there's a will there's a way: Attitudes to inheritance planning amongst small business owners', *International Journal of Law and Management*, 55:2, 103–122. DOI: 10.1108/17542431311308449
- ap Gareth L and Milbank F (2025). Cultivating Small Business Growth: The Future of Business Support in Wales. Cardiff: FSB. www.fsb.org.uk/resources/policy-reports/cultivating-small-business-growth-MCSULYGGWY7JGEHNAZG27JRWEKNQ
- Gundolf K, Meier O and Missonier A (2013). 'Transmission of family businesses in France', *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 19:1, 53–71. DOI: 10.1108/13552551311299251
- Ip B and Jacobs G (2006). 'Business succession planning: a review of the evidence', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13:3, 326–350. DOI: 10.1108/14626000610680235
- Kirby D and Lee T (1996). 'Research Note: Succession Management in Family Firms in Northeast England', *Family Business Review*, 9:1, 75–85. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1996.00075.x
- LeCounte J (2020). 'Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms', *Journal of Small Business Management*, 60:3, 616–633. DOI: 10.1080/00472778.2020.1725814
- Magasi C (2016). 'Factors Influencing Business Succession Planning among SMEs in Tanzania', *European Journal of Business and Management*, 8:3, 126–135.
- Martin L (2001) 'More jobs for the boys? Succession planning in SMEs', *Women in Management Review*, 16:5, 222–231.

Nuttall Review (2012). Nuttall review of employee ownership. www.gov.uk/government/publications/nuttall-review-of-employee-ownership

Pahnke A, Schlepphorst S and Schlömer Laufen N (2024). 'Family business successions between desire and reality', *Journal of Business Venturing Insights*, 21. DOI: 10.1016/j.jbvi.2024.e00457

Rech L, Binotto E, Cremon T and Bunsit T (2021). 'What are the options for farm succession? Models for farm business continuity', *Journal of Rural Studies*, 88, 272-278. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2021.09.022

Rosenthal J, Routch K, Monahan K and Doherty M (2018). The holy grail of effective leadership succession planning. How to overcome the succession planning paradox. Research report by the Deloitte Leadership practice. www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2024/4772_leadership-succession/di-succession-planning.pdf

Rodriguez Serna L, Bowyer D and Gregory S (2022). 'Management control systems. A non-family stakeholder perspective on the critical success factors influencing continuous stakeholder support during businesses succession', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30:2, 290-310. DOI: 10.1108/jsbed-09-2021-0364

Ryan G, Power B, McCarthy N and Braidford P (2010). 'Regional Influences of Business Transfers within the British Isles', 50th Congress of the European Regional Science Association: Sustainable Regional Growth and Development in the Creative Knowledge Economy, 19-23 August 2010, Jönköping, Sweden, European Regional Science Association, Louvain-la-Neuve.

Sambrook S (2005). 'Exploring succession planning in small, growing firms', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12:4, 579-594. DOI: 10.1108/14626000510628243

UK Government (2025). Backing Your Business: Our Plan for Small and Medium Sized Businesses. www.gov.uk/government/publications/backing-your-business-our-plan-for-small-and-medium-sized-businesses/backing-your-business-our-plan-for-small-and-medium-sized-businesses-web-version.

Venter E, Boshoff C and Maas G (2006). 'Influence of Owner-Manager-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses', *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 7:1, 33-47. DOI: 10.5367/000000006775870451

Davies W and Michie J (2012). Defusing the Business Succession Time-bomb. Cardiff: Wales Co-operative Centre. www.cooperatives-wales.coop/wp-content/uploads/2012/03/business-succession-time-bomb-report.pdf

Wang Y, Watkins D, Harris N and Spicer K (2004). 'The relationship between succession issues and business performance', *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 10:1/2, 59-84. DOI:1108/13552550410521380

Wavehill (2017). How Dangerous is the Business Succession Time Bomb? SME succession planning support in Wales. www.gov.wales/sites/default/files/publications/2019-05/sme-succession-planning-support-in-wales.pdf

Welsh Government (2025). Business Support Review. www.gov.wales/business-support-review-html

Yedder M (2018). 'Human Resource Management in Family Business Succession: Victim or Saviour?', *Journal of Enterprising Culture*, 26:4, 401-421. DOI: 10.1142/s0218495818500152

Atodiad: Pynciau cyfweld

Pynciau cyfweliad	
Cyd-destun cyflwyniadol/busnes	Dywedwch ychydig wrthyf am eich busnes a'i hanes, os gwelwch yn dda? Faint o gyfarwyddwyr sydd yna a beth yw eu hoedran yn fras? A oes unrhyw aelodau o'r teulu yn ymwneud â'r busnes?
Ymgysylltu â chynllunio olyniaeth (amseru)	Beth ydych chi'n ei weld yn digwydd i'r busnes pan fyddwch chi'n penderfynu ymddeol neu'n gadael? Beth yw eich dealltwriaeth o ystyr 'cynllunio olyniaeth'? Ydych chi wedi ystyried neu wedi ymwneud â chynllunio olyniaeth busnes? Os felly, ydych chi wedi derbyn unrhyw gefnogaeth ffurfiol? Oes gennych chi strategaeth olyniaeth busnes ffurfiol?
Sefydliadol/ cyd-destun busnes	A oes unrhyw broblemau o fewn eich busnes, neu'r sector y mae'n gweithredu ynddo, a allai wneud cynllunio olyniaeth yn anodd? Er enghraifft, yr amser sydd ar gael i ymdrin â'r problemau, yr effaith bosibl ar forâl staff, cymhlethdodau sectoraidd. Ydych chi'n credu y bydd cynllunio'n weithredol ar gyfer cynllunio olyniaeth yn effeithio, naill ai'n negyddol neu'n gadarnhaol, ar berfformiad/cynhyrchiant busnes?
Effeithiau sy'n seiliedig ar le / amgylchedd busnes	Ydych chi'n credu bod unrhyw rwystrau lleol neu ranbarthol a allai wneud olyniaeth busnes yn anoddach? Er enghraifft, cryfder yr economi leol, gwerthoedd busnes lleol, diffyg cefnogaeth arbenigol, neu agweddau lleol tuag at fentergarwch.
Problemau trosglwyddo gwybodaeth	Ydych chi'n rhagweld unrhyw rwystrau trosglwyddo gwybodaeth i drawsnewid perchnogaeth busnes yn llwyddiannus? Ydych chi ar hyn o bryd yn cefnogi'r genhedlaeth nesaf o berchnogion busnesau o fewn eich cwmni (neu'ch teulu), neu a oes gennych chi unrhyw gynlluniau i wneud hynny, er mwyn sicrhau eu bod nhw'n barod i gymryd drosodd y busnes pan fyddwch chi'n gadael neu'n ymddeol? Pa gefnogaeth allai fod yn ddefnyddiol i chi i gynorthwyo'r broses o drosglwyddo gwybodaeth?
Rhwystrau ariannol i olyniaeth	A oes unrhyw rwystrau ariannol posibl i olyniaeth busnes? Er enghraifft, cyllid ar gyfer prynu perchnogaeth, neu gyllid ar gyfer hyfforddiant. Oes gennych chi unrhyw bryderon treth a allai effeithio ar eich cynllunio olyniaeth? Er enghraifft, Treth Enillion Cyfalaf neu Dreth Etifeddiaeth. Ydych chi'n rhagweld unrhyw bryderon ynghylch hylifedd busnes ar ôl olyniaeth?
Materion neu rwystrau eraill	A oes unrhyw faterion neu bryderon eraill sy'n gysylltiedig â chynllunio olyniaeth yr hoffech chi eu hamlygu nad ydym wedi gofyn i chi amdanynt?



Dirnad Economi Cymru
Economic Intelligence Wales



bancdatblygu.cymru
developmentbank.wales

Banc Datblygu Cymru ccc (Development Bank of Wales Plc) yw cwmni daliannol Grŵp sy'n masnachu fel Banc Datblygu Cymru. Mae'r Grŵp yn cynnwys nifer o is-gwmnïau sydd wedi'u cofrestru ag enwau gan gynnwys y blaenlythrennau BDC. Mae Banc Datblygu Cymru ccc yn gwmni cyllid datblygu sy'n eiddo'n gyfan gwbl 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 (Banc Datblygu Cymru ccc) dri is-gwmni sydd wedi'u hawdurdodi a'u rheoleiddio gan yr AYA. Sylwch nad yw Banc Datblygu Cymru ccc nac unrhyw un o'i is-gwmnïau yn sefydliadau bancio nac yn gweithredu felly. Mae hyn yn golygu na all unrhyw un o endidau'r grŵp dderbyn blaendaliadau gan y cyhoedd. Mae siart strwythur cyfreithiol cyflawn ar gyfer Banc Datblygu Cymru ccc ar gael yn bancdatblygu.cymru.