



Dirnad Economi Cymru  
Economic Intelligence Wales

# *Arwyr Cynhyrchiant yng Nghymru: Pwy ydyn nhw a pam maen nhw'n bwysig*

Medi 2026



|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Crynodeb o'r Ymchwil</b>                                            | <b>3</b>  |
| <b>Crynodeb gweithredol</b>                                            | <b>4</b>  |
| <b>1. Cyflwyniad</b>                                                   | <b>7</b>  |
| <b>2. Faint o Arwyr Cynhyrchiant a chwmnïau tyfu cynhyrchiant?</b>     | <b>11</b> |
| <b>3. Cyfraniad Arwyr Cynhyrchiant i economi Cymru</b>                 | <b>17</b> |
| <b>4. Arwyr Cynhyrchiant - sector, lleoliad a nodweddion y cwmnïau</b> | <b>20</b> |
| <b>5. Arwyr Cynhyrchiant - codi'r caead</b>                            | <b>29</b> |
| <b>6. Casgliadau Allweddol</b>                                         | <b>41</b> |
| <b>Cyfeiriadau</b>                                                     | <b>44</b> |

---

Mae'r Ganolfan Ymchwil Menter (a adwaenir yn gryno fel ERC) yn ganolfan ymchwil annibynnol sydd wedi'i lleoli yn Ysgol Busnes Warwick, sy'n canolbwyntio ar dwf, arloesedd a chynhyrchiant mewn mentrau bach a chan-olig. Mae'r Ganolfan wedi'i hariannu gan y Cyngor Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol, yr Adran Busnes a Masnach, yr Adran Gwyddoniaeth, Arloesedd a Thechnoleg, Innovate UK, Banc Busnes Prydain a'r Swyddfa Eiddo Deallusol. Barn yr awduron yw'r rhai a fynegir yn yr adroddiad hwn ac nid ydynt o reidrwydd yn cynrychioli barn y cyllidwyr.

Mark Hart, George Paily, Adam Hardy

Y Ganolfan Ymchwil Menter, The Enterprise Research Centre (ERC), Ysgol Busnes Warwick  
[mark.hart@wbs.ac.uk](mailto:mark.hart@wbs.ac.uk)

---

I gael rhagor o wybodaeth neu i gyflwyno adborth a chynigion ymchwil, e-bostiwch: [DirnadEconomi@bancdatblygu.cymru](mailto: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](http://bancdatblygu.cymru).

# Crynodeb o'r Ymchwil

Mae'r ffocws ar gwmnïau sy'n tyfu'n gyflym fel mecanwaith ar gyfer ysgogi twf economaidd a chynhyrchiant wedi dod yn ffocws polisi diwydiannol mewn economïau datblygedig fwyfwy. Mae'r adroddiad ymchwil hwn yn archwilio Arwyr Cynhyrchiant, sef mentrau bach a chanolig yn y Deyrnas Unedig sy'n cyflawni twf ar yr un pryd mewn refeniw a chyflogaeth. Er bod yr astudiaeth yn edrych ar dueddiadau cenedlaethol, mae'n canolbwyntio'n benodol ar Gymru, lle mae'r cwmnïau perfformio uchel hyn yn cyfrannu'n sylweddol at yr economi er gwaethaf bwlch cynhyrchiant rhanbarthol ehangach.

Nid yw'r ddadl a gyflwynir yn yr adroddiad hwn yn golygu y dylai Arwyr Cynhyrchiant ddisodli diffiniadau eraill o gwmnïau sy'n tyfu'n gyflym, ond bod Arwyr Cynhyrchiant yn ateb cwestiwn cynhyrchiant. O ystyried mai blaenoriaeth polisi Cymru yw cau bwlch cynhyrchiant parhaus, mae diffiniad sy'n sensitif i ddeinameg cynhyrchiant yn fwy perthnasol i bolisi na diffiniadau eraill megis diffiniad Cwmni Twf Uchel yr OECD sy'n sensitif i nifer a/neu drosiant yn unig.

Mae'r dadansoddiad yn nodi mai cwmnïau micro a bach yw mwyafrif y grŵp hwn, er bod mentrau canolig eu maint yn aml yn cynhyrchu effaith unigol fwy sylweddol. Mae llwyddiant strategol y busnesau hyn fel arfer yn cael ei yrru gan ymgysylltiad gweithwyr, arloesedd a ffocws sy'n canolbwyntio ar y cwsmer yn hytrach nag ehangu adnoddau yn unig. Yn y pen draw, mae'r canfyddiadau'n awgrymu bod cefnogi'r cwmnïau penodol hyn yn hanfodol ar gyfer mynd i'r afael â'r argyfwng cynhyrchiant hirhoedlog yng Nghymru ac economi ehangach y DU a meithrin twf economaidd rhanbarthol.

I grynhoi, er mwyn i Gymru bontio ei bwlch cynhyrchiant, rhaid i gymorth busnes a chyllid drawsnewid o gymorth cyffredinol i ymyriadau wedi'u targedu sy'n cefnogi'r modelau gwerth uchel, di-wastraff, a chanolbwyntio ar y gweithwyr sy'n nodweddiadol o Arwyr Cynhyrchiant.

**Mae'r tîm ymchwil yn cydnabod cefnogaeth ariannol Dirnad Economi Cymru (DEC) a wnaeth yr ymchwil hon yn bosibl.**

# Crynodeb gweithredol

## Trosolwg o Arwyr Cynhyrchiant

Diffinnir "Arwyr Cynhyrchiant" (ACau) fel **busnesau / mentrau bach a chanolig (3 oed neu fwy) sy'n tyfu eu refeniw a'u cyflogaeth, gyda refeniw yn tyfu ar gyfradd gyflymach.** Mae'r cwmnïau hyn yn hanfodol i fynd i'r afael â'r "Pos Cynhyrchiant" hirhoedlog a'r bwlch cynhyrchiant rhanbarthol, lle mae Cymru wedi bod ar ei hôl hi o gymharu â chyfartaledd y DU yn hanesyddol. Y ffocws ar y cwmnïau hyn yn yr adroddiad hwn yw nid y dylai Arwyr Cynhyrchiant ddisodli diffiniadau eraill o gwmnïau sy'n tyfu'n gyflym, ond bod Arwyr Cynhyrchiant yn ateb cwestiwn sydd a wnelo cynhyrchiant. O ystyried mai blaenoriaeth polisi Cymru yw cau bwlch cynhyrchiant parhaus, mae diffiniad sy'n sensitif i ddeinameg cynhyrchiant yn fwy perthnasol i bolisi na diffiniadau eraill megis diffiniad Cwmni Twf Uchel yr OECD sy'n sensitif i gyfri nifer y pennau a/neu drosiant yn unig.

## Perfformiad Diweddar Arwyr Cynhyrchiant Cymru

Mae'r data diweddaraf yn dangos bod gan Gymru **1,732 o gwmnïau Arwyr Cynhyrchiant (ACau) yn 2024-25**, sy'n cynrychioli **4.1% o fusnesau bach a chanolig tair oed a hŷn**. Er bod hyn yn is na'r uchafbwynt a gofnodwyd yn 2022-23, mae Arwyr Cynhyrchiant yn parhau i wneud cyfraniad sylweddol at economi Cymru ac yn parhau ychydig uwchlaw cyfartaledd y DU (4.03%).

- **Graddfa:** Cododd nifer yr Arwyr Cynhyrchiant yn sydyn o **1,181 o gwmnïau yn 2021-22** i uchafbwynt o **2,637 o gwmnïau yn 2022-23**, cyn cymedroli i **2,224 o gwmnïau yn 2023-24** a **1,732 o gwmnïau yn 2024-25**. Mae hyn yn awgrymu bod y cynnydd eithriadol a welwyd yn 2022-23 wedi lleddfu, gyda nifer y cwmnïau AC yn dychwelyd yn agosach at lefelau tymor hwy.
- **Effaith Economaidd:** Er gwaethaf y gostyngiad yn nifer y cwmnïau AC, mae eu cyfraniad yn parhau i fod yn sylweddol. Yn **2024-25**, cynhyrchodd y 1,732 o gwmnïau Arwyr Cynhyrchiant (AC) **drosiant o**

**£6.04 biliwn**, cynnydd o bron i **45%** ar y flwyddyn flaenorol, a chreu mwy na **5,200 o swyddi ychwanegol**. Er bod hyn yn is na'r **10,700 o swyddi wedi'i greu yn 2022-23**, mae'n dangos bod cwmnïau AC yn parhau i fod yn gyfranwyr pwysig at dwf busnes a chyflogaeth yng Nghymru.

- **Effeithlonrwydd:** Mae perfformiad cynhyrchiant wedi parhau i fod yn arbennig o gryf. Cynyddodd cynhyrchiant llafur ymhlith cwmnïau AC o tua **£133,000 y gweithiwr yn 2023-24 i £165,000 y gweithiwr yn 2024-25**, cynnydd o tua **24%**. Mae hyn yn adlewyrchu'r gwelliant a gofnodwyd yn 2022-23, pan welwyd cynnydd cynhyrchiant o **£105,000 i £132,000 y gweithiwr**. Mae'r dystiolaeth yn awgrymu, er bod poblogaeth AC wedi mynd yn llai, bod y cwmnïau sy'n weddill yn dod yn fwyfwy cynhyrchol.
- **Cymhariaeth Genedlaethol:** Perfformiodd Cymru'n well na chyfartaledd y DU yn **2022-23**, pan oedd ACau yn cyfrif am **6.3% o fusnesau bach a chanolig Cymru**, o'i gymharu â **5.9% ledled y DU**. Ers hynny, mae'r bwlch wedi culhau, gyda Chymru'n cofnodi **5.2% yn 2023-24** a **4.1% yn 2024-25**, o'i gymharu â chyfartaleddau'r DU o **5.4% a 4.0%** yn y drefn honno. Mae hyn yn dangos bod Cymru wedi cydgyfeirio'n fras tuag at gyfartaledd y DU, tra'n parhau i gynnal arweinyddiaeth ymylol.

**Prif gasgliad:** Er bod nifer yr Arwyr Cynhyrchiant wedi gostwng ers yr uchafbwynt eithriadol a gofnodwyd yn 2022-23, mae'r dystiolaeth ddiweddaraf yn awgrymu bod gan Gymru bellach garfan lai ond gynyddol gynhyrchol o gwmnïau. Gan fod twf cynhyrchiant yn cael ei gyflawni fwyfwy heb dwf cyflogaeth cyfatebol, mae Arwyr Cynhyrchiant yn parhau i fod yn arbennig o bwysig oherwydd eu bod yn cyfuno gwelliannau cynhyrchiant â chreu swyddi. Yn 2024-25, parhaodd y cwmnïau hyn i gynhyrchu twf cryf mewn trosiant, cynhyrchiant llafur cynyddol a mwy na 5,200 o swyddi ychwanegol, gan danlinellu eu pwysigrwydd i berfformiad economaidd hirdymor Cymru.

# Crynodeb gweithredol

## Nodweddion Allweddol Arwyr Cynhyrchiant

- **Maint:** Er bod **micro gwmnïau (1-9 o weithwyr) yn cyfrif am 58%** o Arwyr Cynhyrchiant, **cwmnïau canolig eu maint (100-249 o weithwyr)** sydd â'r "dwysedd AC" uchaf, gyda bron i un rhan o bump o'r holl gwmnïau yn y band maint hwnnw yn gymwys fel arwyr. Fodd bynnag, mae micro-gwmnïau sy'n cyflawni statws Arwr Cynhyrchiant ar gyfartaledd yn llai yng Nghymru o'i gymharu â chyfartaledd y DU o 63%.
- **Oedran:** Mae enillion cynhyrchiant yn cael eu gyrru'n bennaf gan **gwmnïau ifanc i ganol oed**, gyda 57% o ACau rhwng 3 a 9 oed.
- **Sector: Gwasanaethau Busnes (33.5%) a Chyfanwerthu/Manwerthu (17.03%) yw'r sectorau mwyaf.** Er bod gan Gymru gyfran uwch o Arwyr Cynhyrchiant (ACau) gweithgynhyrchu na chyfartaledd y DU, mae'r gyfran hon wedi bod yn gostwng yn raddol yn ystod y blynyddoedd diwethaf. Roedd ACau gweithgynhyrchu yn cyfrif am 10.5% o'r holl ACau yng Nghymru yn 2022-23, gan ostwng i 8.0% yn 2023-24 a 7.9% yn 2024-25. Serch hynny, mae'r ffigurau hyn yn parhau i fod uwchlaw cyfartaleddau cyfatebol y DU o 8.2%, 7.3%, a 7.1%, yn y drefn honno.
- **Daearyddiaeth:** Mae dros hanner (55%) o ganolfannau tai cyhoeddus Cymru wedi'u lleoli yng **Ngorllewin Cymru a'r Cymoedd**. Mae ardaloedd trefol a chyffiniol, yn benodol **Abertawe, Caerdydd a Chasnewydd**, yn dangos y crynodiadau uchaf o'r cwmnïau hyn. Er bod rhai arwyddion o gydbwysedd rhanbarthol, yr ardaloedd hyn yw'r canolfannau tai cyhoeddus o hyd.

## Gyrwyr Strategol a Ffactorau Llwyddiant

Mae mewnwelediadau dangosol gan arweinwyr busnes Cymru yn nodi tri philer llwyddiant ar gyfer Arwyr Cynhyrchiant:

1. **Ffocws sy'n Canolbwyntio ar y Cwsmer:** Blaenoriaethu ansawdd, cyflenwi ar amser, a boddhad cwsmeriaid.
2. **Ymgysylltu â Gweithwyr:** Buddsoddiad helaeth mewn **hyfforddi staff**, datblygu arweinyddiaeth, ac adeiladu diwylliant cwmni cryf a thryloyw.
3. **Arloesi a Thechnoleg:** Mabwysiadu **digideiddio a phrosesau busnes newydd** i wella effeithlonrwydd yn hytrach na chynyddu adnoddau yn unig.

## Heriau ac Argymhellion Polisi

Mae'r gostyngiad yng nghyfran yr Arwyr Cynhyrchiant o fewn cwmnïau Twf Cynhyrchiant yn awgrymu bod enillion cynhyrchiant yn cael eu cyflawni fwyfwy heb dwf cyflogaeth cyfatebol. Felly, dylai polisi symud y tu hwnt i gefnogaeth eang i fusnesau bach a chanolig tuag at ymyriadau wedi'u targedu sy'n helpu cwmnïau i gyfuno cynhyrchiant, buddsoddiad, sgiliau a chreu swyddi.

1. **Sgiliau ac arweinyddiaeth:** Cryfhau cymhellion ar gyfer recriwtio, datblygu'r gweithlu, mentora a hyfforddiant rheoli, gyda darpariaeth wedi'i halinio'n well ag anghenion busnes.
2. **Cyllid ar gyfer buddsoddiad cynhyrchol:** Targedu cyllid tuag at weithgarwch ymarferol sy'n gwella cynhyrchiant, gan gynnwys prosesau main, mabwysiadu digidol, awtomeiddio, integreiddio systemau a modelau olyniaeth fel Ymddiriedolaethau Perchnogaeth Gweithwyr.
3. **Cymorth digidol a chynaliadwyedd:** Symleiddio adolygiadau diagnostig a darparu cyfalaf dilynol fel y gall cwmnïau droi gwelliannau digidol, lleihau carbon a gwelliannau gweithredol yn enillion cynhyrchiant mesuradwy.

# Crynodeb gweithredol

**4. Seilwaith sy'n seiliedig ar le:** Alinio cymorth busnes â buddsoddiad mewn trafnidiaeth, band eang, safleoedd a chysylltedd y farchnad lafur, yn enwedig y tu allan i ganolfannau cynhyrchiant cryfaf Cymru.

**5. Sefydlogrwydd rheoleiddiol:** Helpu cwmnïau i gynllunio ar gyfer newidiadau cost a rheoleiddio, gan ddefnyddio tystiolaeth gan Productivity Heroes i eiriol dros amgylchedd buddsoddi sefydlog.

**6. Targedu mwy craff:** Defnyddio fframwaith yr Arwr Cynhyrchiant ochr yn ochr â diffiniadau twf uchel ehangach i nodi'r cwmnïau sydd fwyaf tebygol o gyflawni cynhyrchiant, trosiant a thwf cyflogaeth cynaliadwy.

## Cwestiynau Ymchwil yn y Dyfodol

Mae'r adroddiad yn nodi agenda ymchwil ar gyfer y dyfodol sy'n canolbwyntio ar ddeall a yw statws Arwr Cynhyrchiant yn cael ei gynnal dros amser, pa lwybrau twf cynhyrchiant sy'n dod yn fwy cyffredin, a sut mae'r cwmnïau hyn yn cyfrannu at her cynhyrchiant ehangach Cymru o'i gymharu â gweddill y DU a'r gwledydd datganoledig eraill. Mae meysydd blaenoriaeth yn cynnwys dadansoddiad hydredol o Arwyr Cynhyrchiant dros gyfnod hirach; archwiliad agosach o strategaethau lefel cwmnïau fel prosesau main, mabwysiadu digidol, gallu arweinyddiaeth a modelau perchnogaeth; ymchwiliad pellach i amrywiad cynhyrchiant rhanbarthol yng Nghymru; ac asesiad o sut mae darpariaeth sgiliau, seilwaith, rheoleiddio, gofynion Net Sero a phwysau cost ehangach yn siapio penderfyniadau buddsoddi cwmnïau a'u gallu ar gyfer twf cynhwysol.

Nid problem goroesiad busnesau, ffurfio busnesau, na hyd yn oed twf busnesau yn yr ystyr gonfensiynol yw problem cynhyrchiant y DU, yn bennaf. Mae'n broblem o rhy ychydig o gwmnïau'n cyflawni twf sydd mewn gwirionedd yn codi allbwn fesul gweithiwr. Ers canol y 2000au, mae twf cynhyrchiant y DU wedi stopio ymhell islaw'r duedd cyn yr argyfwng ariannol, ac mae mesurau confensiynol o ddeinameg a thwf busnes wedi cynnig esboniad rhannol yn unig i lunwyr polisi o pam. Mae'r bennod hon yn nodi'r dystiolaeth ar grŵp penodol, a hyd yn ddiweddar heb ei archwilio'n ddigonol, o gwmnïau sy'n eistedd yng nghanol y pos hwnnw: Arwyr Cynhyrchiant.

Mae astudiaethau blaenorol wedi dangos, er bod tua thri chwarter o gwmnïau sydd â throsiant cynyddol hefyd yn gwella cynhyrchiant, mae'r gydberthynas rhwng twf swyddi, twf refeniw a chynhyrchiant yn parhau i fod yn wan (Anyadike-Danes a Hart, 2017). Mae ymchwil bellach ar ddeinameg cynhyrchiant y DU yn tynnu sylw at y ffaith bod y wlad wedi bod yn profi argyfwng cynhyrchiant hirfaith, yn enwedig yn sgil Argyfwng Ariannol Byd-eang 2008. Er bod cynhyrchiant cyfanredol wedi cynyddu rhwng 2008 a 2015, ni ddangosodd cynhyrchiant cyfartalog ar lefel cwmnïau welliant cyfatebol (Anyadike-Danes a Hart, 2017a; 2017b; 2018).

Diffinnir Arwyr Cynhyrchiant fel cwmnïau sy'n tyfu trosiant a nifer y gweithwyr ond sy'n tyfu trosiant yn gyflymach na nifer y gweithwyr — sy'n golygu bod twf cyflogaeth yn cyd-fynd â thwf cynhyrchiant, yn hytrach na bod yn ddirprwy ar ei gyfer. Mae hon yn boblogaeth fach: cyfrannodd tua 36,000 o gwmnïau'r DU (tua 8% o'r holl gwmnïau sy'n cynyddu cynhyrchiant) sy'n bodloni'r diffiniad hwn dros £268 biliwn i economi'r DU yn 2022. Mae'r data diweddaraf yn dangos bod cyfran Arwyr Cynhyrchiant o'r holl gwmnïau Twf Cynhyrchiant wedi codi i 8.64% yn 2023-24 cyn gostwng i 7.03% yn 2024-25. Yn 2024-25, cyfrannodd y

50,934 o gwmnïau hyn gyda'i gilydd £239 biliwn i economi'r DU. Yn wahanol i drothwy pasio/methu deuaidd yr OECD, mae'r cysyniad wedi'i gynllunio i nodi'r deinameg benodol — trosiant, swyddi a thwf cynhyrchiant ar yr un pryd — nad yw'r rhan fwyaf o gwmnïau byth yn ei gyflawni, ac sydd â mwy o berthynas â chanlyniad y polisi (cynhyrchiant) na thwf cyflogaeth yn unig.

Canfu ymchwil ERC a gymharodd boblogaethau twf cyflym sy'n seiliedig ar gyflogaeth a phoblogaethau sy'n seiliedig ar gynhyrchiant (gan ddefnyddio Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol, 1997–2013) fod y rhain yn setiau sylweddol wahanol o gwmnïau gyda chyfraniadau economaidd gwahanol: mae Cwmnïau Twf Uchel sy'n seiliedig ar gyflogaeth yn cynhyrchu nifer fawr o swyddi ond mae ganddynt gofnodion cynhyrchiant cymysg, tra bod cwmnïau sy'n tyfu'n gyflym sy'n seiliedig ar gynhyrchiant yn dangos perfformiad cynhyrchiant llawer cryfach ond creu swyddi cymharol gymedrol. Felly, mae dewis ar dwf cyflogaeth yn unig, fel mae diffiniad yr OECD yn ei wneud, yn systematig yn anwybyddu set o gwmnïau a allai fod yn bwysicach i broblem polisi craidd Cymru - twf cynhyrchiant gwan a bwlch cynhyrchiant sy'n ehangu gyda gweddill y DU - na'r "gafreig sy'n creu swyddi" y mae lens yr OECD wedi'i seilio arni.

Mae polisi'r DU yn fwy cyffredinol wedi newid bron yn awtomatig i ddiffiniad OECD / Eurostat o Gwmni Twf Uchel (CTU): cwmni â thwf cyflogaeth blyneddol cyfartalog o fwy nag 20% y flwyddyn dros gyfnod o dair blynedd, gan ddechrau gydag o leiaf 10 o weithwyr. Mae'r diffiniad hwn wedi dod yn ddiodyn nid oherwydd ei fod yn well yn ddadansoddol, ond oherwydd ei fod yn gyfleus yn weinyddol — mae'n hawdd ei gyfrifo o ddata cofrestrau busnes ac yn hawdd ei gymharu ar draws gwledydd. Mae cyfleustra mesur wedi'i gamgymryd am ddilysrwydd cysyniad.

Fel y nododd Hart, Prashar a Ri (2021; Hart, 2026), mae trin "y Cwmni Twf Uchel" fel un boblogaeth sefydlog o gwmnïau yn camgyfeirio ymchwil a pholisi. Nid oes dim byd tebyg i Gwmni Twf Uchel - dim ond cwmnïau sy'n mynd trwy gyfnodau twf uchel, sydd fel arfer yn fyr eu hoes, wedi'u rhagweld yn wael gan nodweddion cwmnïau, ac yn gadael llawer o staff (o'r garfan Cwmni Twf Uchel 2005-08 a nodwyd yng ngwaith gwreiddiol "6% hanfodol" NESTA, roedd tua 40% wedi gadael y farchnad erbyn 2016). Ni all diffiniad a adeiladwyd o amgylch un metrig twf, a gymhwysir ar un trothwy, dros gyfnod penodol, ddal y realiti deinamig hwn - ac mae'n rhoi blaenoriaeth i un math o dwf (cyfrif pennau) dros eraill sydd yr un mor bwysig i economi Cymru.

Ar gyfer yr adroddiad hwn, y ddadl, felly, nid yw y dylai Arwyr Cynhyrchiant ddisodli diffiniad yr OECD, nac unrhyw ddiffiniad arall o gwmni sy'n tyfu'n gyflym, ond yn hytrach:

- 1. Mae diffiniad yr OECD yn ateb cwestiwn creu swyddi; mae Arwyr Cynhyrchiant yn ateb cwestiwn cynhyrchiant.** O ystyried mai blaenoriaeth polisi Cymru yw cau bwlch cynhyrchiant parhaus, mae diffiniad sy'n sensitif i ddeinameg cynhyrchiant o leiaf yr un mor berthnasol i bolisi ag un sy'n sensitif i nifer y staff yn unig.
- 2. Mae diffiniadau gwahanol yn nodi gwahanol gwmnïau,** sy'n golygu goblygiadau targedu gwahanol ar gyfer cymorth busnes, cyllid ac ymyriadau sgiliau. Mae cymhwyso un diffiniad yn peryglu dylunio cymorth o amgylch y boblogaeth anghywir.
- 3. Mae trothwy'r OECD yn ddall i raddfa mewn ffordd sy'n cosbi sylfaen cwmnïau Cymru.** Cafodd ei isafswm o 10 gweithiwr a'i drothwy o 20% y flwyddyn eu calibro ar setiau data a ddominyddwyd gan economïau mwy; yn erbyn sylfaen fusnes sydd mor bwysol o ficro-fentrau a mentrau bach â sylfaen Cymru, mae'n eithrio'n strwythurol lawer o'r cwmnïau sydd fwyaf perthnasol i bolisi cynhyrchiant Cymru.

- 4. Mae fframwaith diffiniadol lluosog yn fwy cyson â'r sail dystiolaeth.** O ystyried bod twf uchel yn episodig yn hytrach nag yn nodwedd sefydlog o gwmni, bydd un diffiniad trothwy sefydlog bob amser yn giplun rhannol - a gellid dadlau ei fod yn fympwyol. Mae defnyddio Arwyr Cynhyrchiant ochr yn ochr â diffiniad yr OECD, a bod yn eglur ynghylch yr hyn y mae pob un yn ei gynnwys, yn rhoi sail dystiolaeth fwy amddiffynadwy a mwy targedig ar gyfer Llywodraeth Cymru na dibynnu ar fesur 'cynyddu graddfa' yr OECD yn unig.

Yn ogystal â'r 'Pos Cynhyrchiant' hirhoedlog, mae anghydraddoldebau sylweddol yn parhau ledled y DU. Mae astudiaethau'n dangos bod Cymru'n perfformio'n is na chyfartaledd y DU o ran cynhyrchiant yn gyson (Jones, 2025). Mae maint y bwlch hwn yn fwy yng Nghymru nag yn y rhan fwyaf o ranbarthau a gwledydd eraill y DU. Fel y dangosir yn Ffigur 1, mae'r bwlch cynhyrchiant rhwng y cwmnïau mwyaf cynhyrchiol—y cyfeirir atynt yma fel Arwyr Cynhyrchiant—a chyfartaledd y DU yn parhau'n sylweddol yn 2022–23. **Yn unol â chanfyddiadau blaenorol, mae Cymru'n dod i'r amlwg fel y genedl â'r diffyg cynhyrchiant ehangaf.**

Amcangyfrifwyd y bwlch cynhyrchiant ar gyfer 2022 a 2023 gan ddefnyddio cynhyrchiant llafur cwmnïau'r Arwyr Cynhyrchiant yn 2023, tra bod y bwlch cynhyrchiant ar gyfer 2024 a 2025 wedi'i amcangyfrif gan ddefnyddio cynhyrchiant llafur cwmnïau'r Arwyr Cynhyrchiant yn 2025. Cyfrifwyd y lefel cynhyrchiant gyfartalog gan ddefnyddio trosiant wedi'i rannu â chyfanswm nifer y gweithwyr. Amcangyfrifwyd hefyd y cynhyrchiant llafur cyfartalog ar draws y 12 Rhanbarth Swyddfa Llywodraeth (RhSLI) a'r Gwledydd yn y DU ar gyfer y blynnyddoedd hyn. Yn yr un modd, deilliwyd cynhyrchiant llafur y cwmnïau hyn ar gyfer y flwyddyn o 2022 i 2025.

Amcangyfrifwyd y bwlch cynhyrchiant ar gyfer 2022 a 2023 gan ddefnyddio cynhyrchiant llafur cwmnïau'r Arwyr Cynhyrchiant yn 2023, tra bod y bwlch cynhyrchiant ar gyfer 2024 a 2025 wedi'i amcangyfrif gan ddefnyddio cynhyrchiant llafur cwmnïau'r Arwyr Cynhyrchiant yn 2025. Cyfrifwyd y lefel cynhyrchiant gyfartalog gan ddefnyddio trosiant wedi'i rannu â chyfanswm nifer y gweithwyr. Amcangyfrifwyd hefyd y cynhyrchiant llafur cyfartalog ar draws y 12 Rhanbarth Swyddfa Llywodraeth (RhSLI) a'r Gwledydd yn y DU ar gyfer y blynyddoedd hyn. Yn yr un modd, deilliwyd cynhyrchiant llafur y cwmnïau hyn ar gyfer y flwyddyn o 2022 i 2025.

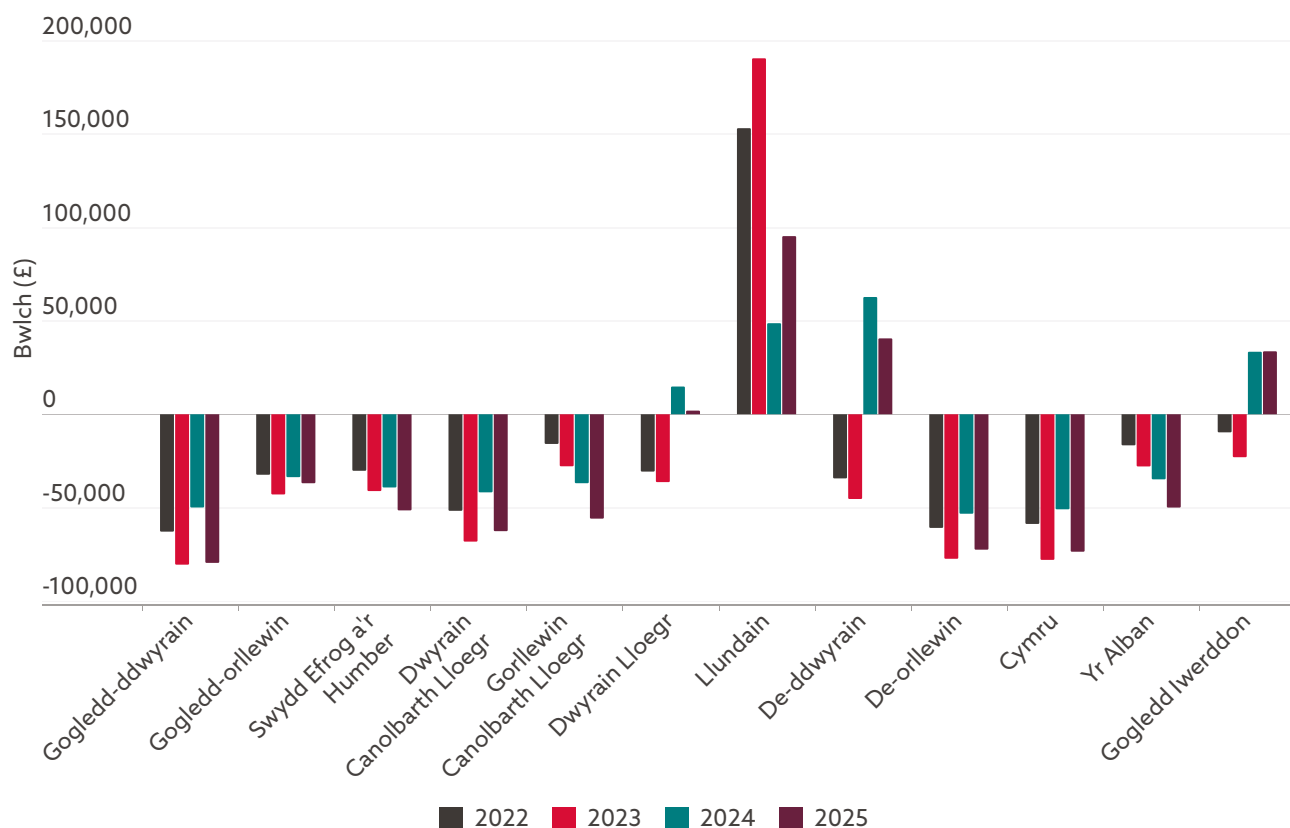
I bennu'r bwlch cynhyrchiant cyfartalog, fe wnaethom dynnu cynhyrchiant cyfartalog pob rhanbarth o gyfartaledd cyffredinol y DU. Mae ein dadansoddiad yn datgelu crynodiad daearyddol amlwg a pharhaus o gynhyrchiant lefel cwmni uchel yn y DU gyda Llundain yn sefyll allan fel allanolyn gyda chynhyrchiant sylweddol uwch o'i gymharu â chyfartaledd y DU. I'r gwrthwyneb, mae rhanbarthau Cymru, y De-orllewin, a'r Gogledd-ddwyrain bellaf y tu ôl i'r cyfartaledd cenedlaethol (Ffigur 1). Mae hyn yn gyson â chanfyddiadau'r Swyddfa Ystadegau Gwladol bod allbwn Llundain yr awr 28.5% yn uwch na chyfartaledd y DU yn 2023 a bod y De-ddwyrain 7.7% yn uwch, tra bod pob rhanbarth neu genedl arall yn y DU islaw'r cyfartaledd. Cymru, Gorllewin Canolbarth Lloegr, Dwyrain Canolbarth Lloegr a'r Gogledd-ddwyrain oedd â'r pedwar lefel allbwn swyddogol isaf o'i gymharu â chyfartaledd y DU. Mae hyn yn cynrychioli'r senario cyffredinol tra ein bod yn darparu'r bwlch cenedlaethol/rhanbarthol mewn cynhyrchiant cwmnïau Arwr Cynhyrchiant.

Fel y mae Jones (2025) hefyd yn ei nodi, mae amrywiad sylweddol o fewn y rhanbarth yng Nghymru ei hun. Mae ardaloedd lleol fel Powys, Gwynedd, a Chonwy a Sir Ddinbych yn draddodiadol ymhlith y parthau cynhyrchiant isaf. Felly, her allweddol i Gymru yw nid yn unig codi ei chynhyrchiant cyffredinol ond hefyd sicrhau bod twf yn gynhwysol yn ddaearyddol, gan feithrin cydgyfeirio rhanbarthol a helpu Cymru i symud yn agosach at gyfartaledd y DU. O Ffigur 1, rydym yn gweld bod Cymru yn parhau i fod y genedl cynhyrchiant isaf drwy gydol y cyfnod o 2022 i 2025. Mae'n werth nodi bod Gogledd Iwerddon wedi gwella ei pherfformiad cynhyrchiant cymharol o 2024 ymlaen. Fodd bynnag, twf trosiant yn hytrach na thwf cyflogaeth oedd yn gyfrifol am y gwelliant hwn, gyda Gogledd Iwerddon yn cofnodi'r twf cyflogaeth isaf ymhlith cwmnïau Arwr Cynhyrchiant sef dim ond 14%.

O ystyried natur hirhoedlog y ddadl cynhyrchiant yn y DU a blaenoriaeth polisi Llywodraeth Cymru wrth gulhau'r bwlch cynhyrchiant, mae'r adroddiad hwn yn ceisio archwilio deinameg cynhyrchiant yng Nghymru trwy ganolbwyntio ar grŵp penodol o gwmnïau perfformio uchel—a elwir yn Arwyr Cynhyrchiant. Mae'r dadansoddiad hwn yn rhoi pwyslais penodol ar archwilio nifer, nodweddion, dosbarthiad sectoraidd a gofodol, a chyfraniad economaidd y cwmnïau hyn—Arwyr Cynhyrchiant—er mwyn deall yn well eu rôl wrth lunio perfformiad cynhyrchiant Cymru dros amser ac o'i gymharu â gwledydd eraill y DU.

<sup>1</sup> Am fwy o fanylion gweler <https://www.ons.gov.uk/economy/economicoutputandproductivity/productivitymeasures/bulletins/regionalandsubregionallabourproductivityuk/latest>

**Ffigur 1** - mae ffigur 1 yn dangos y bylchau cyson mewn cynhyrchiant ar gyfer arwyr cynhyrchiant ar draws rhanbarthau a chenhedloedd y DU rhwng 2022 a 2025 o gymharu â chyfartaledd y DU.



**Ffynhonnell:** Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol (BSD).

**Mae Adrannau 2 i 4** yn defnyddio data Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol i fesur nifer y cwmnïau hyn, eu **cyfraniad economaidd sylweddol** at drosiant a swyddi, a'u **nodweddion penodol**, megis sector, lleoliad daearyddol yng Nghymru, maint ac oedran. **Mae Adran 5, "Codi'r Caead,"** yn symud i ganfyddiadau ansoddol o arolwg ar-lein a phum cyfweiliad astudiaeth achos

manwl gyda Phrif Swyddogion Gweithredol i archwilio'r gyrwyr strategol mewnol ar gyfer llwyddiant. Mae'r adroddiad yn gorffen yn **Adran 6** gyda chrynodeb terfynol sy'n syntheseiddio'r canfyddiadau hyn, yn cynnig **cwestiynau ymchwil yn y dyfodol**, ac yn amlinellu **opsiynau polisi wedi'u targedu** ar gyfer cymorth busnes a chyllid i helpu i bontio'r bwlch cynhyrchiant yng Nghymru.

Mae'r boblogaeth sylfaenol a ddefnyddir i nodi nifer yr Arwyr Cynhyrchiant a'r cwmnïau Twf Cynhyrchiant yn cynnwys pob menter gyflogwr busnesau bach a chanolig (BBaChau) sy'n goroesi (gyda 1–249 o weithwyr) sydd o leiaf 3 oed, ar draws gwahanol ranbarthau a gwledydd yn y DU—gan ganolbwyntio'n benodol ar Gymru yn y ddogfen hon. Gall twf cynhyrchiant ddigwydd mewn amrywiaeth o ffyrdd, fel y dangosir yn Nhabl 1; fodd bynnag, ein prif ffocws

yw ar 'Gategori 1' ymhlith y pum categori o gwmnïau twf cynhyrchiant, yr ydym yn cyfeirio atynt fel Arwyr Cynhyrchiant. Diffinnir Arwyr Cynhyrchiant fel y busnesau bach a chanolig hynny sy'n 3 oed neu fwy sy'n tyfu o ran refeniw a gweithwyr, gyda refeniw yn tyfu ar gyfradd gyflymach (Hart a Bonner, 2024). Oni nodir yn wahanol, mae canrannau yn yr adran hon yn cyfeirio at fusnesau preifat fel cyfran o'r holl fusnesau bach a chanolig 3+ oed.

**Tabl 1 - Categorïau o Gwmnïau Twf Cynhyrchiant**

| Categori   | Diffiniad                                                           |
|------------|---------------------------------------------------------------------|
| Categori 1 | Twf trosiant (>0) > Twf cyflogaeth (>0) - <b>Arwyr Cynhyrchiant</b> |
| Categori 2 | Twf trosiant (>0) > Twf cyflogaeth (=0)                             |
| Categori 3 | Twf trosiant (>0) > Twf cyflogaeth (<0)                             |
| Categori 4 | Twf trosiant (=0) > Twf cyflogaeth (<0)                             |
| Categori 5 | Twf trosiant (<0) > Twf cyflogaeth (<0)                             |

**Ffynhonnell:** Hart, M and Bonner, K (2024).

Mae'r duedd yng nghyfran y cwmnïau twf cynhyrchiant ymhlith busnesau bach a chanolig (BBaChau) 3 oed neu hŷn, fel y dangosir yn Nhabl 2 a Ffigur 2, yn dangos, yn 2018–19, fod bron i hanner y BBaChau o'r fath yn gwella cynhyrchiant trwy unrhyw un o'r pum llwybr a nodwyd. Fodd bynnag, gostyngodd y gyfran hon ar draws holl genhedloedd y DU i tua 37% erbyn 2021–22. Yn 2022–23, mae cynnydd nodedig, gyda'r gyfran yn codi i dros 60%. Ar yr un pryd, mae archwilio'r gwahanol gategorïau o gwmnïau twf cynhyrchiant yn cynnig cipolwg gwerthfawr ar sut mae busnesau'n cyflawni'r enillion hyn, boed trwy fecanweithiau ehangu neu gyfangu. Yn nodedig, yn ystod blwyddyn y pandemig (2020–21), gostyngodd cyfran yr Arwyr Cynhyrchiant o fewn cyfanswm y grŵp o gwmnïau twf cynhyrchiant.

Gostyngodd cyfran yr Arwyr Cynhyrchiant ymhlith cwmnïau Twf Cynhyrchiant hefyd ar ôl cyrraedd uchafbwynt yn 2022–23. Yng Nghymru, gostyngodd o 9.64% yn 2022–23 i 8.20% yn 2023–24 a 6.97% yn 2024–25. Gwelir gostyngiadau tebyg yn y DU, lle gostyngodd y gyfran o 9.32% i 8.64% ac yna i 7.03%, ac yn yr Alban, lle gostyngodd o 10.77% i 9.05% a 7.42% dros yr un cyfnod. Gogledd Iwerddon a brofodd y dirywiad mwyaf llym, gyda'r gyfran yn gostwng o 9.91% yn 2022–23 i 9.55% yn 2023–24 ac yna i 4.62% yn 2024–25. Mae'r canfyddiadau hyn yn dangos, er bod mwy na hanner y busnesau bach a chanolig sydd wedi goroesi wedi parhau i gyflawni twf cynhyrchiant, bod cyfran sy'n gostwng wedi gwneud hynny drwy gynyddu cyflogaeth a throsiant ar yr un pryd, gyda throsiant yn tyfu ar gyfradd gyflymach.

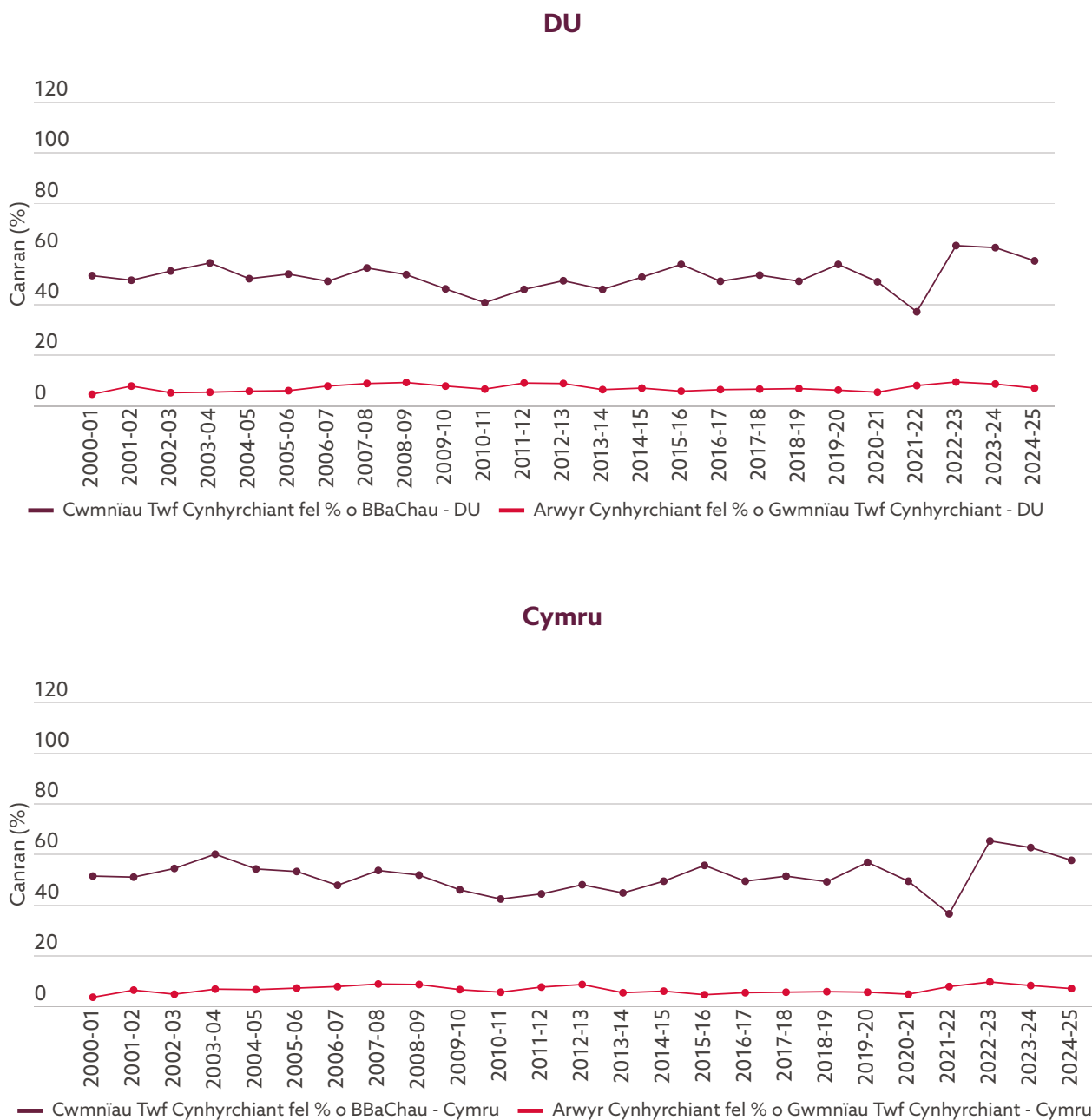
Gallai hyn ein harwain at y sylw bod symudiad graddol wedi bod i ffwrdd o dwf cynhyrchiant ehangu tuag at lwybrau eraill sy'n cynnwys twf cyflogaeth cyfyngedig neu grebachiad y gweithlu.

Mae poblogaeth sylfaenol y busnesau bach a chanolig (BBaChau) 3 oed neu hŷn yng Nghymru wedi aros uwchlaw 41,000 dros yr ychydig flynyddoedd diwethaf, gan adlewyrchu twf o 32% ers 2007–08. Ymhlith y busnesau bach a chanolig hyn, mae bron i 50% wedi cael eu dosbarthu'n gyson fel cwmnïau Twf Cynhyrchiant drwy gydol y cyfnod a archwiliwyd—ac eithrio yn 2021–22 a 2022–23. Yn 2021–22, yn unol â chyfartaledd y DU, gostyngodd cyfran y cwmnïau Twf Cynhyrchiant yng Nghymru i 36.5%. Fodd bynnag, yn y flwyddyn ganlynol, cododd y ffigur hwn yn sydyn i tua 65%, gan awgrymu bod cyfran fwy o gwmnïau wedi profi twf refeniw a oedd yn rhagori ar dwf cyflogaeth. Wrth i boblogaeth sylfaenol y busnesau bach a chanolig sefydledig aros yn fras sefydlog uwchlaw 41,000, bu gostyngiad yn nifer y cwmnïau sy'n cyflawni twf cynhyrchiant trwy unrhyw un o'r llwybrau a nodwyd, ochr yn ochr â gostyngiad hyd yn oed yn fwy amlwg yn nifer y cwmnïau Arwr Cynhyrchiant yn 2024–25. Er bod cyfran y cwmnïau Twf Cynhyrchiant o fewn y sylfaen busnesau bach a chanolig wedi aros ychydig uwchlaw cyfartaledd y DU, mae'r gostyngiad o 23% yn nifer y cwmnïau Arwr Cynhyrchiant o'i gymharu â'r flwyddyn flaenorol yn awgrymu bod cwmnïau Cymru yn ei chael hi'n anodd cyflawni twf ar yr un pryd o ran trosiant a chyflogaeth.

**Mae dadansoddiad o'r gwahanol gategorïau o gwmnïau Twf Cynhyrchiant yn dangos, yng Nghymru, fod bron i dri chwarter o'r cwmnïau o'r fath yn gwella cynhyrchiant drwy dwf refeniw heb unrhyw gynnydd mewn cyflogaeth** (gweler Tabl 3). Yn ogystal, mae nifer y cwmnïau sy'n cyflawni enillion cynhyrchiant drwy leihau eu gweithlu wrth barhau i gynyddu trosiant wedi codi yn 2022–23 a 2023–24 cyn cymedroli ychydig yn 2024–25—gan adlewyrchu amodau tynn y farchnad lafur yng Nghymru, yn ogystal ag mewn rhannau eraill o'r DU.

Yn 2024–25, roedd gan Gymru 1,732 o Arwyr Cynhyrchiant, a oedd yn cyfrif am 6.97% o gwmnïau twf cynhyrchiant a 4.09% o fusnesau bach a chanolig (BBaChau) tair oed neu hŷn. Mae hyn yn cynrychioli gostyngiad o 2,224 o gwmnïau yn 2023–24 ac o'r uchafbwynt eithriadol o 2,637 o gwmnïau yn 2022–23, pan oedd Arwyr Cynhyrchiant yn cyfrif am 9.6% o gwmnïau twf cynhyrchiant a 6.3% o fusnesau bach a chanolig sefydledig. Roedd y garfan 2022–23 wedi mwy na dyblu o'i gymharu â 2021–22, o bosibl yn adlewyrchu amodau tynn y farchnad lafur lle'r oedd cynyddu cyflogaeth yn anoddach na chynyddu trosiant. Mae'r data diweddaraf yn dangos bod Cymru bellach yn cydgyfeirio'n fras â chyfartaledd y DU, gydag Arwyr Cynhyrchiant Cymru yn cynrychioli 5.24% o fusnesau bach a chanolig yn 2023–24 a 4.09% yn 2024–25, o'i gymharu â chyfartaleddau'r DU o 5.38% a 4.03% yn y drefn honno.

**Ffigur 2 - Cwmnïau Twf Cynhyrchiant fel Canran o Fusnesau Bach a Chanolig 3+ Oed ac Arwyr Cynhyrchiant fel Canran o Gwmnïau Twf Cynhyrchiant**

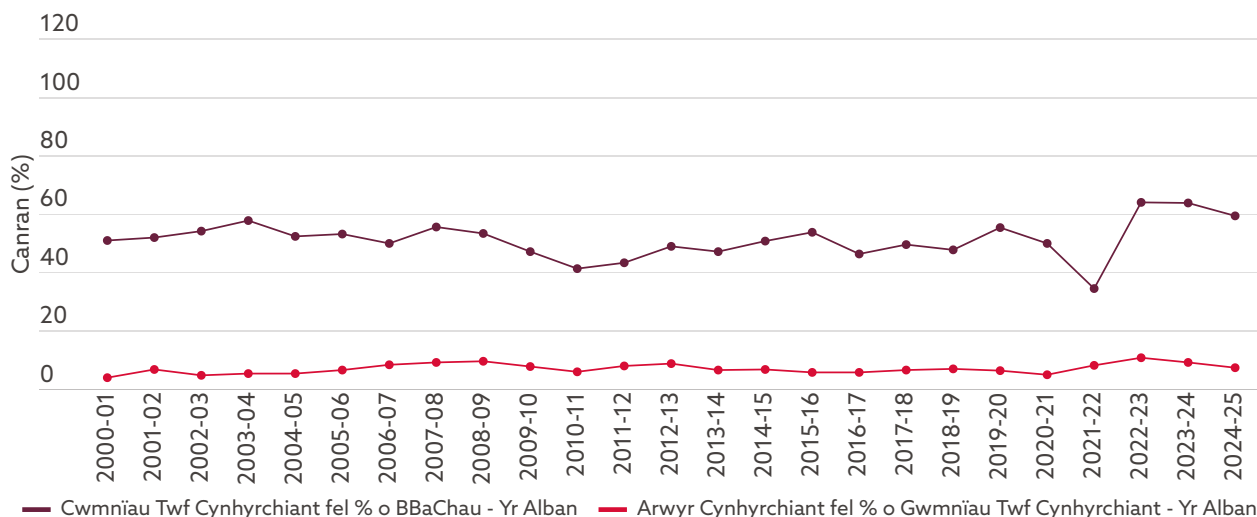


**Ffynhonnell:** Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol

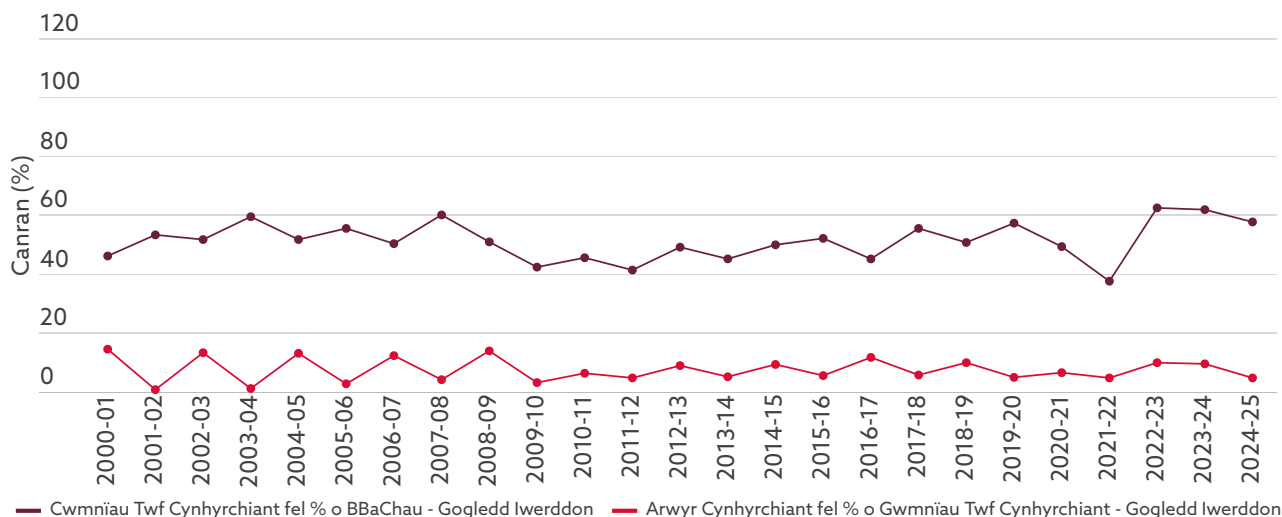
# Faint o Arwyr Cynhyrchiant a chwmnïau tyfu cynhyrchiant?

2

## Yr Alban



## Gogledd Iwerddon



**Ffynhonnell:** Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol.

Faint o Arwyr Cynhyrchiant a  
chwmniau tyfu cynhyrchiant?

2

**Tabl 2 - Tueddiadau mewn Twf Cynhyrchiant ac Arwyr Cynhyrchiant Ymhlith Busnesau Bach a Chanolig (3+ Blynedd) Ar Draws Gwledydd y DU, 2007-08 i 2024-25**

| Cenedl           | Blwyddyn | Nifer y busnesau bach a chanolig (3+ oed) | Cyflawni Twf Cynhyrchiant Nifer a % | Arwyr Cynhyrchiant Nifer a % |
|------------------|----------|-------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| Cymru            | 2007-08  | 31.5k                                     | 16.9k (53.55%)                      | 1,482 (8.79%)                |
|                  | 2010-11  | 33.9k                                     | 14.4k (42.38%)                      | 785 (5.46%)                  |
|                  | 2018-19  | 39.3k                                     | 19.3k (49.16%)                      | 1,097 (5.68%)                |
|                  | 2020-21  | 41.2k                                     | 20.4k (49.47%)                      | 967 (4.75%)                  |
|                  | 2021-22  | 41.6k                                     | 15.2k (36.46%)                      | 1,181 (7.79%)                |
|                  | 2022-23  | 41.8k                                     | 27.3k (65.35%)                      | 2,637 (9.64%)                |
|                  | 2023-24  | 43.3k                                     | 27.1k (62.58%)                      | 2,224 (5.13%)                |
|                  | 2024-25  | 42.2k                                     | 24.8k (59.04%)                      | 1,732 (4.09%)                |
| Yr Alban         | 2007-08  | 54.4k                                     | 30.2k (55.54%)                      | 2,769 (9.17%)                |
|                  | 2010-11  | 59.0k                                     | 24.3k (41.18%)                      | 1,453 (5.98%)                |
|                  | 2018-19  | 73.9k                                     | 35.2k (47.65%)                      | 2,433 (6.91%)                |
|                  | 2020-21  | 76.7k                                     | 38.3k (49.91%)                      | 1,874 (4.90%)                |
|                  | 2021-22  | 75.9k                                     | 26.2k (34.53%)                      | 2,129 (8.13%)                |
|                  | 2022-23  | 75.9k                                     | 48.5k (63.97%)                      | 5,229 (10.77%)               |
|                  | 2023-24  | 77.2k                                     | 49.2k (63.73%)                      | 4,460 (5.78%)                |
|                  | 2024-25  | 76.7k                                     | 45.4k (59.19%)                      | 3,393 (4.42%)                |
| Gogledd Iwerddon | 2007-08  | 21.2k                                     | 12.8k (60.10%)                      | 516 (4.04%)                  |
|                  | 2010-11  | 22.1k                                     | 10.1k (45.55%)                      | 637 (6.32%)                  |
|                  | 2018-19  | 21.9k                                     | 11.1k (50.74%)                      | 1,088 (9.80%)                |
|                  | 2020-21  | 23.8k                                     | 11.7k (49.27%)                      | 758 (6.46%)                  |
|                  | 2021-22  | 24.8k                                     | 9.3k (37.47%)                       | 444 (4.78%)                  |
|                  | 2022-23  | 25.9k                                     | 16.2k (62.36%)                      | 1,603 (9.91%)                |
|                  | 2023-24  | 27.0k                                     | 16.7k (61.85%)                      | 1,596 (5.91%)                |
|                  | 2024-25  | 27.7k                                     | 15.9k (57.40%)                      | 740 (2.67%)                  |
| DU               | 2007-08  | 824.5k                                    | 448.5k (54.39%)                     | 39.2k (8.75%)                |
|                  | 2010-11  | 882.9k                                    | 358.9k (40.65%)                     | 23.7k (6.61%)                |
|                  | 2018-19  | 1,132.1k                                  | 556.8k (49.18%)                     | 37.1k (6.67%)                |
|                  | 2020-21  | 1,214.1k                                  | 595.7k (49.07%)                     | 32.1k (5.40%)                |
|                  | 2021-22  | 1,224.3k                                  | 453.2k (37.02%)                     | 36.2k (8.01%)                |
|                  | 2022-23  | 1,236.8k                                  | 783.4k (63.34%)                     | 73.0k (9.32%)                |
|                  | 2023-24  | 1,259.5k                                  | 785.5k (62.37%)                     | 67.9k (5.39%)                |
|                  | 2024-25  | 1,263.7k                                  | 724.3k (57.32%)                     | 50.9k (4.03%)                |

**Ffynhonnell:** Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol.

Tabl 3 - Categoriâu o Gwmnïau Twf Cynhyrchiant yng Nghymru, yr Alban a Gogledd Iwerddon

| Cenedl           | Blwyddyn | Categoriâu Twf Cynhyrchiant (%) |       |       |      |       | Nifer y Cwmnïau Twf Cynhyrchiant |
|------------------|----------|---------------------------------|-------|-------|------|-------|----------------------------------|
|                  |          | Cat 1                           | Cat 2 | Cat 3 | Cat4 | Cat 5 |                                  |
| Cymru            | 2019-20  | 5.60                            | 77.15 | 7.62  | 1.21 | 8.43  | 22,914                           |
|                  | 2020-21  | 4.75                            | 74.50 | 8.63  | 1.61 | 10.51 | 20,373                           |
|                  | 2021-22  | 7.79                            | 71.48 | 7.32  | 1.87 | 11.54 | 15,156                           |
|                  | 2022-23  | 9.64                            | 72.81 | 10.58 | 1.19 | 5.78  | 27,342                           |
|                  | 2023-24  | 8.20                            | 73.00 | 10.10 | 1.35 | 7.36  | 27,131                           |
|                  | 2024-25  | 6.97                            | 74.16 | 9.11  | 1.46 | 8.29  | 24,840                           |
| Yr Alban         | 2019-20  | 6.31                            | 75.52 | 8.24  | 1.42 | 8.50  | 41,964                           |
|                  | 2020-21  | 4.90                            | 73.26 | 9.77  | 1.78 | 10.30 | 38,274                           |
|                  | 2021-22  | 8.13                            | 70.15 | 7.71  | 2.35 | 11.67 | 26,200                           |
|                  | 2022-23  | 10.77                           | 72.57 | 9.58  | 1.35 | 5.73  | 48,544                           |
|                  | 2023-24  | 9.05                            | 72.79 | 10.07 | 1.34 | 6.75  | 49,232                           |
|                  | 2024-25  | 7.42                            | 74.14 | 9.36  | 1.48 | 7.61  | 45,469                           |
| Gogledd Iwerddon | 2019-20  | 4.92                            | 84.39 | 5.51  | 0.51 | 4.67  | 12,835                           |
|                  | 2020-21  | 6.46                            | 73.33 | 9.41  | 1.25 | 9.55  | 11,741                           |
|                  | 2021-22  | 4.78                            | 82.12 | 5.86  | 0.72 | 6.52  | 9,286                            |
|                  | 2022-23  | 9.91                            | 71.33 | 13.01 | 0.87 | 4.88  | 16,176                           |
|                  | 2023-24  | 9.55                            | 71.62 | 11.12 | 1.06 | 6.64  | 16,722                           |
|                  | 2024-25  | 4.62                            | 85.90 | 4.87  | 0.70 | 3.91  | 15,984                           |

Ffynhonnell: Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol.

Yn 2024–25, parhaodd 1,732 o gwmnïau Arwr Cynhyrchiant (AC) Cymru i wneud cyfraniad economaidd sylweddol er gwaethaf carfan lai nag ar anterth 2022–23. Cynyddodd cyflogaeth 16.7% a throsiant 44.8%, gan gadarnhau bod twf trosiant yn parhau i ragori ar dwf cyflogaeth. Roedd cyfraddau twf Cymru yn is na ffigurau cyfatebol yr Alban sef 17.7% a 49.0%, ond yn uwch na 13.8% a 42.6% Gogledd Iwerddon.

Mae twf gymedroli ers 2022–23, pan welwyd cynnydd o 2,637 o gwmnïau cartref cyhoeddus Cymru gyflogaeth 22.7% a throsiant 53.7%, gan berfformio'n well na'r Alban a Gogledd Iwerddon ar y ddau fesur. Serch hynny, mae'r ffigurau diweddaraf yn dangos bod y garfan sy'n weddill yn parhau i gyflawni twf cryf mewn trosiant, enillion cynhyrchiant a chyflogaeth ychwanegol.

Tabl 4 - Cyfraniad Arwyr Cynhyrchiant i Economi Cymru

|                             | 2024       | 2025       | Twf        | % o dwf |
|-----------------------------|------------|------------|------------|---------|
| Cyflogaeth                  | 31,428     | 36,666     | 5,238      | 16.7%   |
| Trosiant                    | £4.17 bn   | £6.04 bn   | £1.87 bn   | 44.8%   |
| Cynhyrchiant                | £132,729   | £164,746   | £32,017    | 24.1%   |
| Cyflogaeth gyfartalog       | 18.1       | 21.2       | 3.02       | 16.7%   |
| Trosiant cyfartalog         | £2,408,437 | £3,487,628 | £1,079,191 | 44.8%   |
| Nifer yr Arwyr Cynhyrchiant | 1,732      | 1,732      | —          | —       |
|                             | 2022       | 2023       | Twf        | % o dwf |
| Cyflogaeth                  | 47,093     | 57,799     | 10,706     | 22.7%   |
| Trosiant                    | £4.96 bn   | £7.62 bn   | £2.66 bn   | 53.7%   |
| Cynhyrchiant                | £105,230   | £131,796   | £26,567    | 25.2%   |
| Cyflogaeth gyfartalog       | 17.9       | 21.9       | 4.06       | 22.7%   |
| Trosiant cyfartalog         | £1,879,251 | £2,888,776 | £1,009,524 | 53.7%   |
| Nifer yr Arwyr Cynhyrchiant | 2,637      | 2,637      | —          | —       |

**Ffynhonnell:** Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol.

Fel y dangosir yn Nhablau 2 a 4, roedd 2,637 o gwmnïau cartrefi gofal yng Nghymru yn 2022–23. Gyda'i gilydd, cynyddodd y cwmnïau hyn eu trosiant o £4.96 biliwn yn 2022 i £7.62 biliwn yn 2023, sy'n cynrychioli cynnydd o £2.66 biliwn, neu 53.7%. Cynyddodd y trosiant cyfartalog fesul cwmni tua £1 miliwn, o £1.88 miliwn i £2.89 miliwn. O ran cyflogaeth, cynyddodd nifer y bobl

a gyflogwyd gan y cwmnïau hyn o 47,093 i 57,799, sy'n cynrychioli 10,706 o swyddi ychwanegol, neu gynnydd cyfartalog o tua phedair swydd fesul cwmni. Yn fwyaf nodedig, cynyddodd cynhyrchiant llafur 25.2%, gyda throsiant fesul gweithiwr yn codi o £105,230 i £131,796.

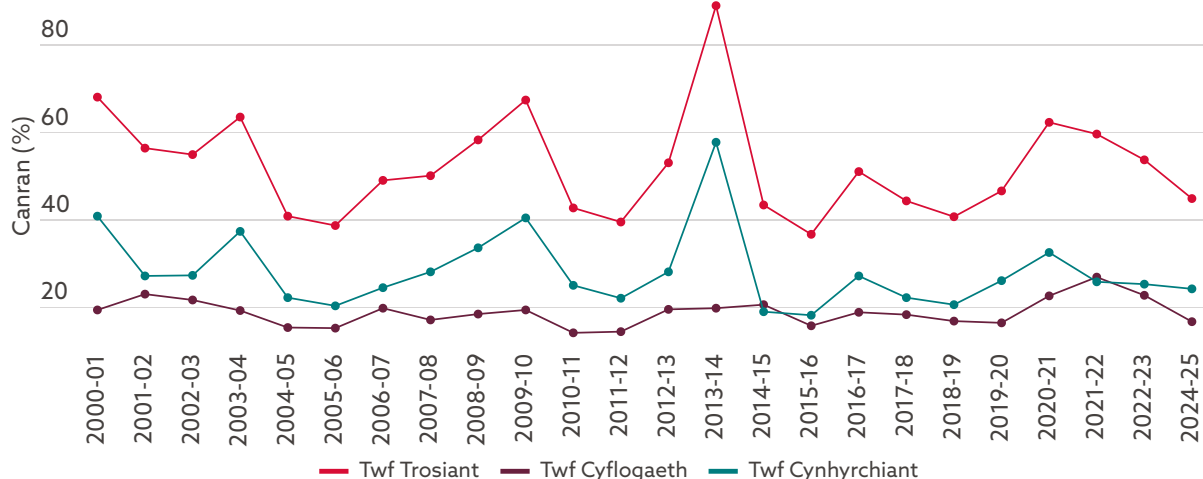
Mae canlyniadau'r flwyddyn ddiweddaraf 2024–25 yn dangos cymedroli pellach yng nghyfraniad twf cwmnïau AC yng Nghymru. Cynyddodd cyflogaeth ymhlith y cwmnïau hyn o 31,428 i 36,666, sy'n cynrychioli twf o 16.7%, tra bod trosiant wedi codi o £4.17 biliwn i £6.04 biliwn, cynnydd o 44.8%. Er bod y ddwy gyfradd twf yn is na'r rhai a gofnodwyd yn 2022–23 a 2021–22, parhaodd trosiant i dyfu'n sylweddol gyflymach na chyflogaeth. O ganlyniad, cynyddodd cynhyrchiant ymhlith cwmnïau AC Cymru tua 24.1%, o tua £133,000 i £165,000 fesul gweithiwr. O'i gymharu â'r gwledydd datganoledig eraill, roedd twf cyflogaeth a throsiant yng Nghymru yn is nag yn yr Alban, sef 17.7% a 49.0%, yn y drefn honno, ond arhosodd yn uwch nag yng Ngogledd Iwerddon, lle'r oedd y cyfraddau twf cyfatebol yn 13.8% a 42.6%.

At ei gilydd, mae'r canlyniadau'n dangos bod cwmnïau AC yn parhau i wneud cyfraniad pwysig at dwf cyflogaeth, trosiant a chynhyrchiant yng Nghymru.

Fodd bynnag, mae Ffigur 3 yn dangos bod cyflymder twf cyflogaeth a throsiant ymhlith y cydymeithion (cohortau) AC mwyaf diweddar wedi cymedroli ymhellach. Ymhellach, mae'n ymddangos bod gan Gymru'r twf cyflogaeth isaf ar ôl Gogledd Iwerddon (Ffigur 4). Mae hyn yn codi pryderon ynghylch a all cwmnïau Cymru gynnal lefelau uchel o dwf cyflogaeth a throsiant ar yr un pryd dros amser. Felly, mae'r canfyddiadau'n tynnu sylw at bwysigrwydd mabwysiadu dull mwy targedig o nodi a chefnogi cwmnïau sydd â'r potensial mwyaf i raddfa, creu cyflogaeth a chynhyrchu enillion cynhyrchiant cynaliadwy, yng Nghymru ac ar draws y DU.

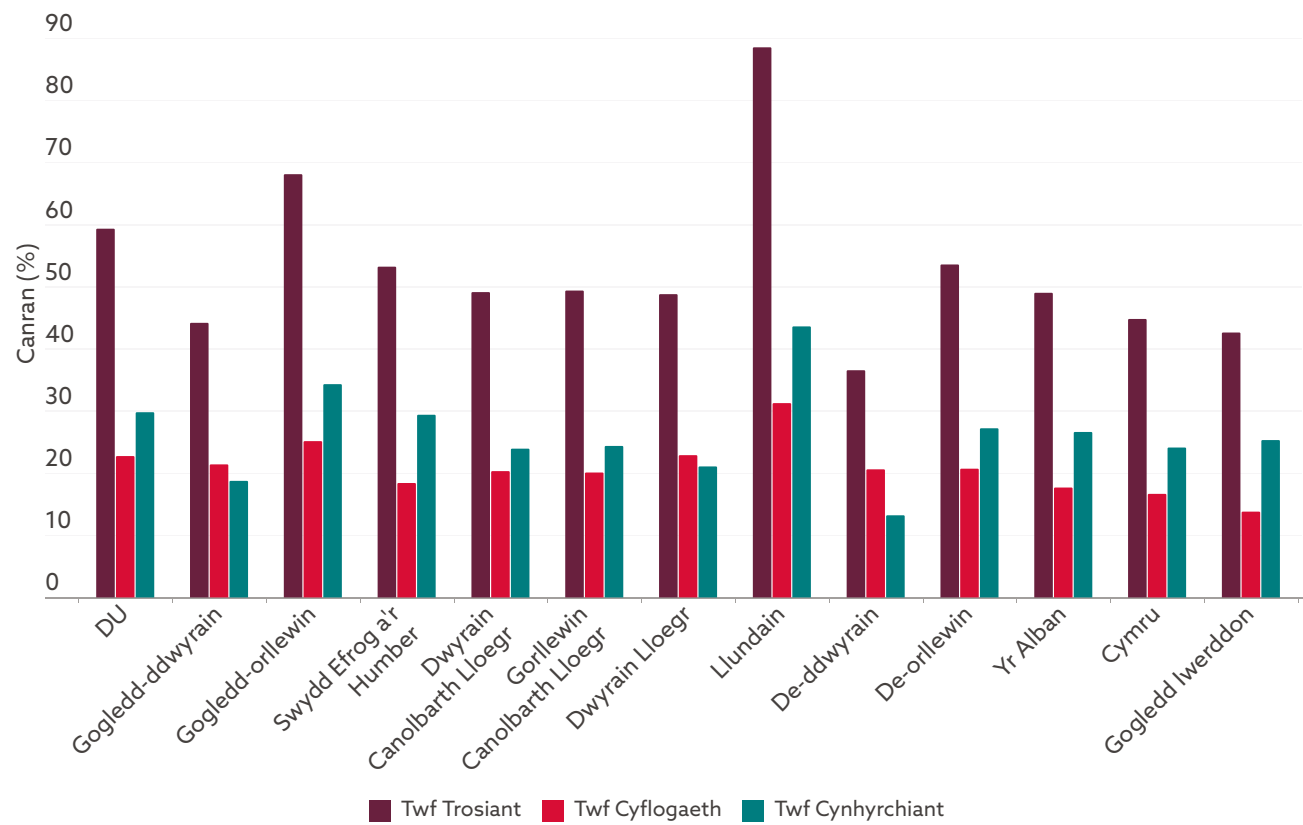
Mae hefyd yn bwysig nodi y gall y cydymeithion AC blynyddol gynnwys gwahanol gwmnïau. Felly, dylid dehongli'r newidiadau dros amser fel gwahaniaethau ym mherfformiad cyfanredol cydymeithiol AC pob blwyddyn, yn hytrach nag fel newidiadau a brofwyd gan yr un cwmnïau ar draws yr holl flynyddoedd.

**Ffigur 3 - Trosiant, Cyflogaeth a Thwf Cynhyrchiant Arwyr Cynhyrchiant yng Nghymru (mewn%)**



**Ffynhonnell:** Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol.

**Ffigur 4 - Twf Trosiant, Cyflogaeth a Chynhyrchiant Arwyr Cynhyrchiant yn 2024-25**



**Ffynhonnell:** Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol.

4.1. Sector

Fel y dangosir yn Nhabl 5, mae'r gyfran fwyaf o Arwyr Cynhyrchiant yng Nghymru yn dod o'r sector Gwasanaethau Busnes, ac yna Cyfanwerthu a Manwerthu. Fodd bynnag, o'i gymharu â chyfartaledd y DU o ACau mewn gwasanaethau Busnes, mae'r gyfran hon yn gymharol is yng Nghymru, yr Alban a Gogledd Iwerddon. Yn cyferbynnu hynny, mae cyfran yr Arwyr Cynhyrchiant o weithgynhyrchu yn gymharol uwch yng Nghymru na chyfartaledd y DU, gan adlewyrchu sylfaen weithgynhyrchu gymharol gryfach y wlad. Fodd bynnag, mae

cyfran yr Arwyr Cynhyrchiant gweithgynhyrchu yn dangos dirywiad graddol o uwchlaw 10% yn 2022-23 i 8% yn 2024-25.

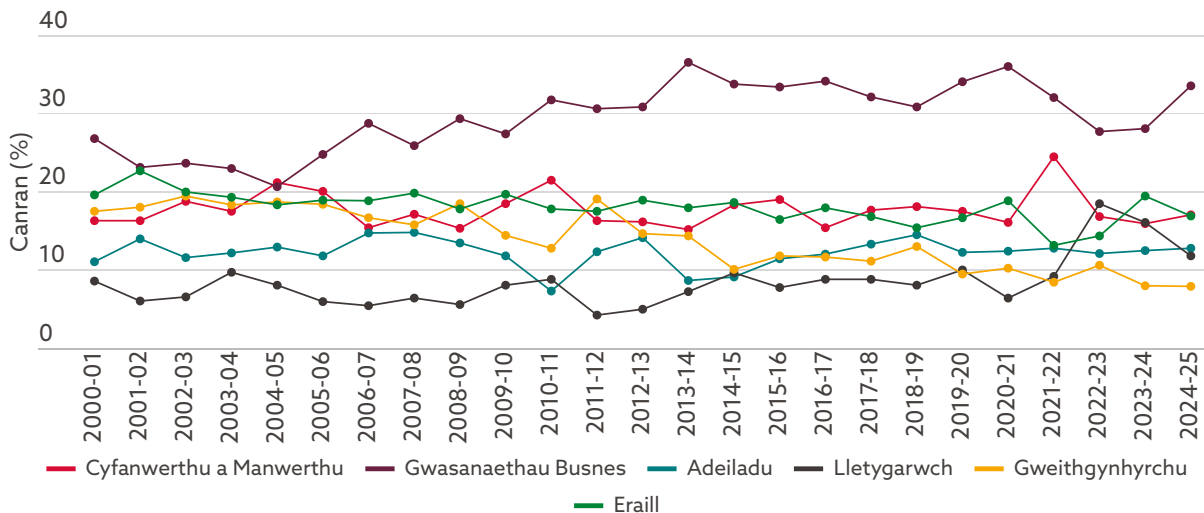
Mae'r duedd a ddangosir yn Ffigur 5 yn tynnu sylw at ddirywiad cyson dros amser yng nghyfran Arwyr Cynhyrchiant gweithgynhyrchu yng Nghymru. I'r gwrthwyneb, mae cyfran Gwasanaethau Busnes wedi bod ar gynnydd. Mae'r newid hwn yn awgrymu cydgyfeirio graddol tuag at gyfansoddiad sectoraidd ehangach y DU o Arwyr Cynhyrchiant, lle mae Gwasanaethau Busnes yn dominyddu.

Tabl 5 - Arwyr Cynhyrchiant yn ôl Sector 2024-25

|                         | Cymru       |        | Yr Alban    |        | Gogledd Iwerddon |        | DU          |        |
|-------------------------|-------------|--------|-------------|--------|------------------|--------|-------------|--------|
| Sector                  | # o gwmnïau | %      | # o gwmnïau | %      | # o gwmnïau      | %      | # o gwmnïau | %      |
| Cyfanwerthu a Manwerthu | 295         | 17.03  | 568         | 16.83  | 136              | 18.40  | 8,499       | 16.69  |
| Gwasanaethau Busnes     | 581         | 33.55  | 1,125       | 33.34  | 192              | 25.98  | 20,066      | 39.40  |
| Adeiladu                | 221         | 12.76  | 385         | 11.41  | 82               | 11.10  | 5,868       | 11.52  |
| Lletygarwch             | 205         | 11.84  | 433         | 12.83  | 74               | 10.01  | 4,288       | 8.42   |
| Gweithgynhyrchu         | 137         | 7.91   | 290         | 8.60   | 94               | 12.72  | 3,623       | 7.11   |
| Eraill                  | 293         | 16.92  | 573         | 16.98  | 161              | 21.79  | 8,590       | 16.86  |
| Cyfanswm                | 1,732       | 100.00 | 3,374       | 100.00 | 739              | 100.00 | 50,934      | 100.00 |

Ffynhonnell: Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol.

**Ffigur 5 - Cyfansoddiad Sectoraidd Arwyr Cynhyrchiant yng Nghymru**



**Ffynhonnell:** Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol.

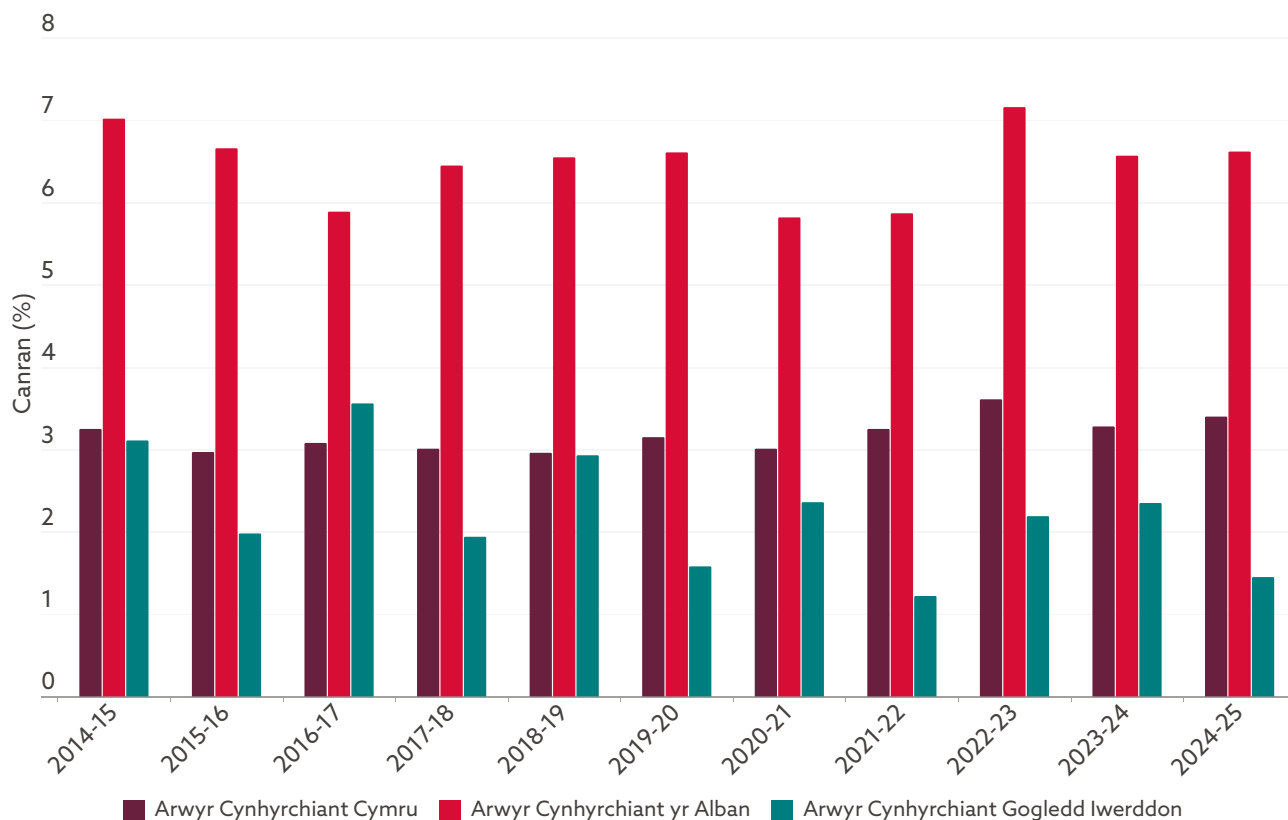
## 4.2. Lleoliad

Ymhlith gwledydd datganoledig y DU, yr Alban sy'n cyfrif yn gyson am y gyfran uchaf o Arwyr Cynhyrchiant ar ôl Lloegr. Rhwng 2014-15 a 2022-23, cododd cyfran yr Alban o ychydig dros 6% i tua 7%, cyn gostyngiad bach yn 2023-24 a 2024-25 sy'n dangos cynnydd cymedrol ond cyson yn ei chyfraniad at gyfanswm pwll y DU o gwmnïau perfformio uchel o ran cynhyrchiant (Ffigur 6).

Dangosodd Cymru hefyd duedd gyson ar i fyny, gyda'i chyfran yn cynyddu o lai na 3% yn 2014-15 i 3.5% erbyn 2024-25, gan adlewyrchu cryfhau graddol rôl y wlad wrth yrru gwelliannau cynhyrchiant. Mewn cyferbyniad, mae tuedd Gogledd Iwerddon yn ymddangos yn fwy anwadal.

Mae ei chyfran yn parhau i fod yn is na Chymru a'r Alban ar draws y cyfnod, gan amrywio yn hytrach na dilyn tuedd gyson.

**Ffigur 6 - Cyfran yr Arwyr Cynhyrchiant ymhlith Cyfanswm Cwmnïau Arwyr Cynhyrchiant yn y DU (mewn%)**

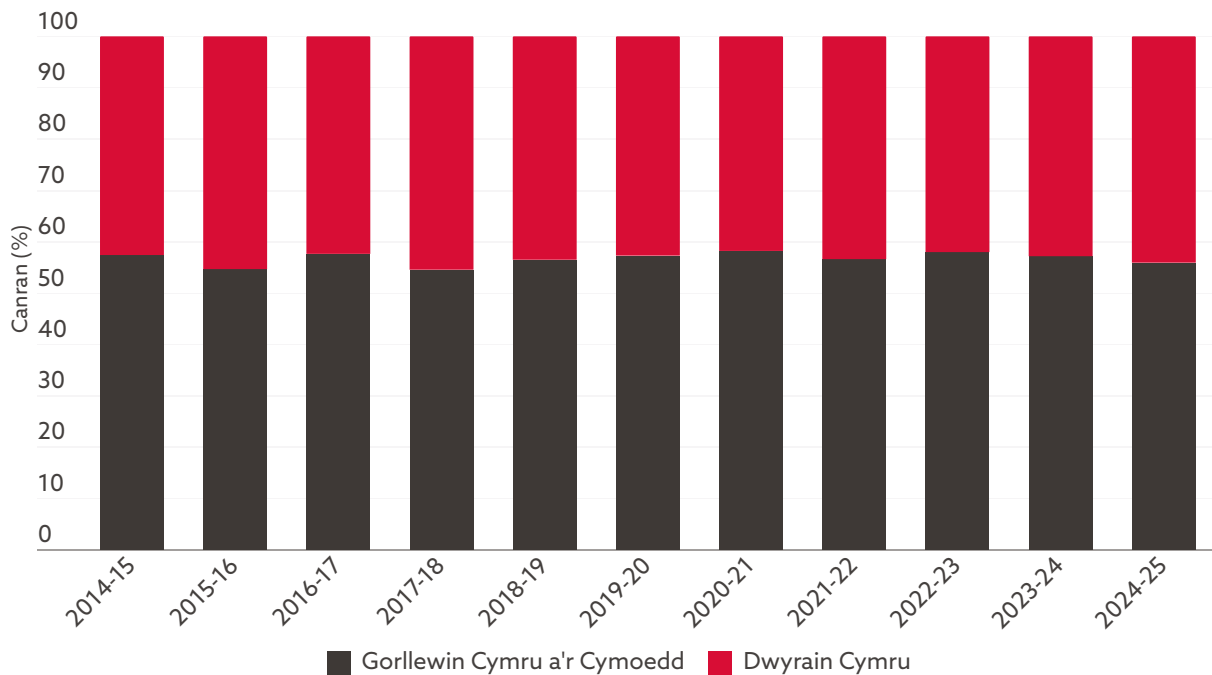


**Ffynhonnell:** Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol.

Mae dosbarthiad Arwyr Cynhyrchiant ledled Cymru yn datgelu patrwm is-genedlaethol cyson dros amser, gan ddangos bod bron i 55 y cant o'r Arwyr Cynhyrchiant o Orllewin Cymru a'r gweddill o'r Dwyrain (Ffigur 7). Yng Ngorllewin a Dwyrain Cymru, mae cyfran yr Arwyr Cynhyrchiant fel canran o'r holl gwmnïau sy'n cynyddu eu cynhyrchiant wedi cynyddu yn 2021-22 a 2022-23 o'i gymharu â blynedd blaenorol (Ffigur 8). Fodd bynnag, dros y ddwy flynedd ddiwethaf, mae cwmnïau Arwyr Cynhyrchiant wedi cyfrif

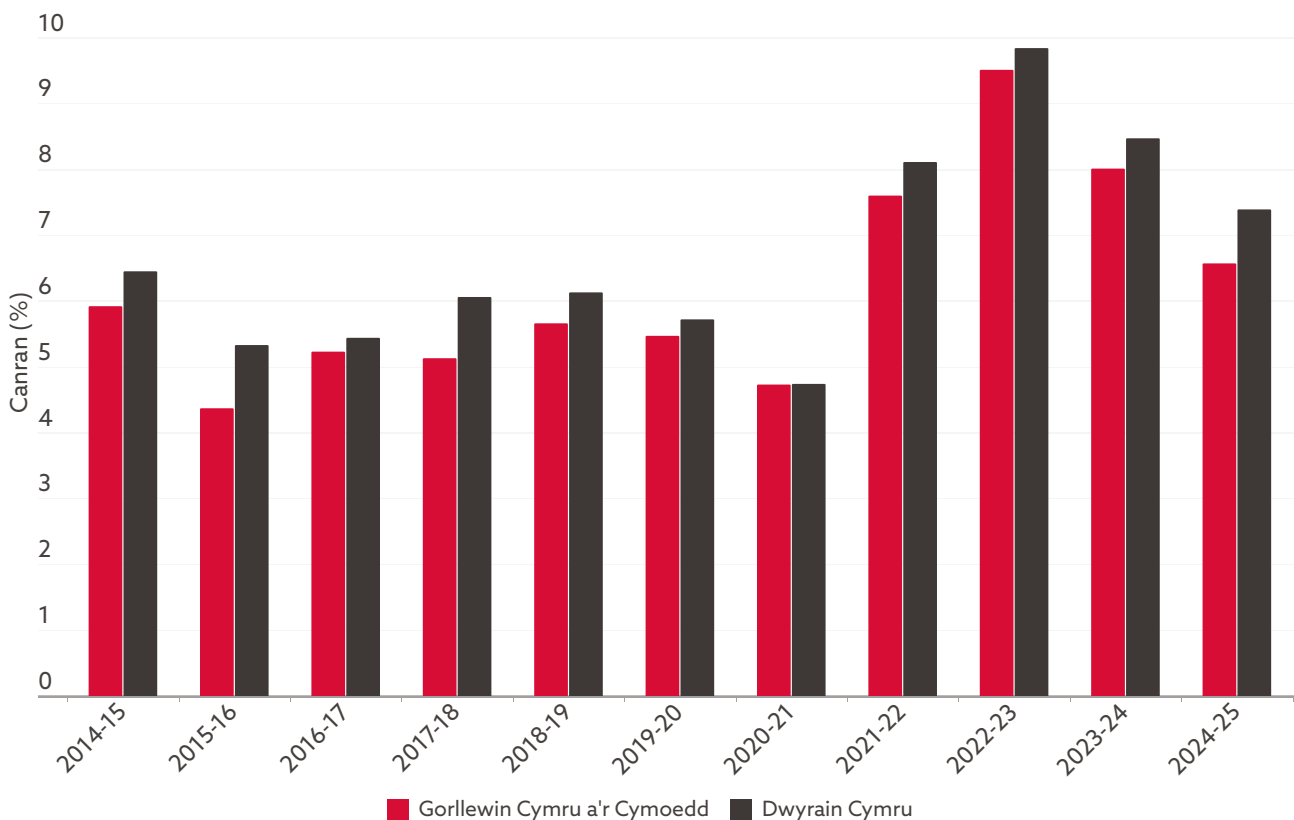
am gyfran sydd wedi gostwng ychydig o gyfanswm cwmnïau Twf Cynhyrchiant. Mae hyn yn awgrymu bod twf cynhyrchiant yn dod yn fwy dibynnol ar dwf trosiant, gan godi pryderon ynghylch gallu cwmnïau i amsugno llafur.

**Ffigur 7 - Dosbarthiad Arwyr Cynhyrchiant yng Nghymru (ITL 2)**



**Ffynhonnell:** Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol.

**Ffigur 8 - Cyfran o Arwyr Cynhyrchiant fel Canran o'r Holl Gwmnïau sy'n Cynyddu Cynhyrchiant (ITL2)**

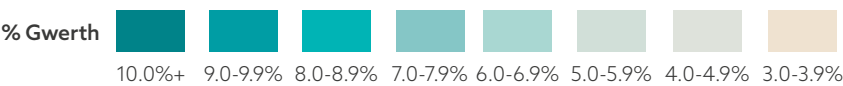


**Ffynhonnell:** Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol.

**Ffigur 9 - Cyfran o Arwyr Cynhyrchiant fel Canran o'r Holl Gwmnïau sy'n Cynyddu Cynhyrchiant yng Nghymru (ITL3)**

|                                                | 2014-15 | 2015-16 | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 | 2019-20 | 2020-21 | 2021-22 | 2022-23 | 2023-24 | 2024-25 |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ynys Môn                                       | 5.64    | 3.53    | 3.72    | 4.45    | 5.73    | 6.20    | 4.12    | 8.62    | 7.85    | 8.58    | 6.11    |
| Gwynedd                                        | 4.77    | 3.16    | 4.65    | 4.80    | 4.66    | 5.92    | 3.71    | 8.50    | 10.14   | 6.99    | 4.04    |
| Conwy a Sir Ddinbych                           | 5.85    | 4.12    | 4.21    | 4.98    | 5.36    | 5.49    | 4.21    | 6.06    | 9.09    | 8.17    | 5.97    |
| De-orllewin Cymru                              | 4.66    | 3.86    | 4.45    | 4.24    | 4.97    | 5.24    | 3.75    | 6.55    | 9.17    | 7.64    | 6.54    |
| Cymoedd Canolog                                | 6.23    | 4.95    | 6.94    | 5.85    | 6.27    | 4.83    | 5.01    | 8.74    | 9.12    | 7.57    | 7.75    |
| Cymoedd Gwent                                  | 7.62    | 4.70    | 6.66    | 5.50    | 6.76    | 5.64    | 5.38    | 8.54    | 9.36    | 9.29    | 7.45    |
| Pen-y-bont ar Ogwr a Chastell-nedd Port Talbot | 5.59    | 4.17    | 4.63    | 5.40    | 5.50    | 5.13    | 5.18    | 8.12    | 10.22   | 8.30    | 6.99    |
| Abertawe                                       | 7.60    | 6.03    | 6.02    | 6.16    | 6.24    | 6.20    | 6.45    | 8.57    | 10.78   | 7.69    | 6.37    |
| Sir Fynwy a Chasnewydd                         | 6.52    | 4.37    | 4.86    | 6.88    | 6.15    | 5.98    | 4.94    | 6.82    | 10.16   | 8.19    | 7.12    |
| Caerdydd a Bro Morgannwg                       | 7.58    | 6.07    | 6.14    | 6.66    | 6.95    | 6.15    | 5.01    | 8.97    | 10.37   | 9.16    | 8.14    |
| Sir y Fflint a Wrecsam                         | 6.16    | 5.91    | 5.83    | 5.74    | 6.11    | 5.14    | 4.91    | 7.66    | 9.27    | 8.07    | 6.86    |
| Powys                                          | 4.14    | 3.72    | 3.79    | 3.82    | 3.91    | 5.09    | 3.28    | 6.80    | 8.44    | 7.45    | 6.32    |

**Ffynhonnell:**  
Cronfa Ddata Strwythur Busnes  
y Swyddfa Ystadegau Gwladol.



Mae golwg fwy dadgyfunedig ar ddosbarthiad gofodol Arwyr Cynhyrchiant yng Nghymru yn ôl rhanbarthau ITL3 (Ffigur 9) yn dangos bod amrywiad nodedig ymhlith y rhanbarthau llai o ran cyfran yr Arwyr Cynhyrchiant fel canran o'r holl gwmnïau sy'n cynyddu cynhyrchiant mewn unrhyw un o'r pum ffordd.

Mae rhanbarthau fel Abertawe, Caerdydd a Bro Morgannwg, Pen-y-bont ar Ogwr a Chastell-nedd Port Talbot, a Sir Fynwy a Chasnewydd yn gyson ymhlith y perfformwyr gorau yn ystod y blynyddoedd diwethaf. Yn 2022–23, Abertawe oedd â'r gyfran uchaf o Arwyr Cynhyrchiant (10.78%), ac yna Caerdydd a Bro Morgannwg (10.37%) a Sir Fynwy a Chasnewydd (10.16%). Mae hyn yn awgrymu bod yr ardaloedd trefol a chyffiniol hyn yn chwarae rhan flaenllaw wrth yrru dynameg cwmnïau sy'n gwella cynhyrchiant yng Nghymru.

Ar y llaw arall, dangosodd rhanbarthau fel Gwynedd, De-orllewin Cymru, a Phowys gyfrannau cymharol is yn y blynyddoedd cynharach, er bod y rhan fwyaf o ranbarthau wedi profi cynnydd nodedig yn 2021–22 a 2022–23, gan awgrymu gwelliant eang mewn patrymau twf cynhyrchiant ledled Cymru. Ers hynny, mae cyfrannau wedi cymedroli ar draws pob rhanbarth, gan ostwng yn ôl yn 2023–24 ac ymhellach yn 2024–25, yn unol â chydgyfeirio cyfartaledd Cymru tuag at gyfartaledd y DU. Er hynny, mae'r patrwm cymharol wedi aros yn fras sefydlog: Caerdydd a Bro Morgannwg (8.14%), Cymoedd Canolog (7.75%) a Sir Fynwy a Chasnewydd (7.12%) a gofnododd y cyfrannau uchaf yn 2024–25, tra bod Gwynedd (4.04%) wedi cofnod yr isaf.

## 4.3. Maint

Mae dosbarthiad maint Arwyr Cynhyrchiant (ArC) yng Nghymru yn datgelu mai micro-gwmnïau (1–9 o weithwyr) yw mwyafrif y busnesau perfformio uchel hyn, gan gyfrif am bron i 58% o'r holl Arwyr Cynhyrchiant yn y wlad. Er gwaethaf eu goruchafiaeth ymhlith Arwyr Cynhyrchiant, dim ond 2.83% o'r holl ficro-gwmnïau 3+ oed yng Nghymru sy'n cael eu dosbarthu fel Arwyr Cynhyrchiant—ychydig yn llai na chyfartaledd y DU.

Mewn cyferbyniad, mae cwmnïau bach (10–49 o weithwyr) yn cyfrif am 34% o fusnesau bach a chanolig yng Nghymru, ond yma, mae eu heffaith cynhyrchiant yn fwy amlwg: mae bron i 10% o fusnesau bach a chanolig yn y categori hwn yn Arwyr Cynhyrchiant. Mae'r gyfradd hon yn uwch na chyfartaledd y DU (9.52%), sy'n dangos y rôl gymharol gryf y mae cwmnïau bach yn ei chwarae yn nymameg cynhyrchiant Cymru.

Mae'r gyfran yn dod yn fwy arwyddocaol fyth wrth i faint cwmnïau gynyddu. Ymhlith cwmnïau canolig eu maint (50–99 a 100–249 o weithwyr), mae Arwyr Cynhyrchiant yn cynrychioli dros 10% o'r holl gwmnïau yn eu categorïau priodol, gyda'r grŵp 100–249 o weithwyr yn gweld y dwysedd

AC uchaf (16.71%) yng Nghymru. Mae'r cwmnïau canolig hyn, er eu bod yn llai o ran nifer absoliwt, yn dangos perfformiad cynhyrchiant eithriadol o'i gymharu â'u maint.

At ei gilydd, mae gan Gymru 1,732 o Arwyr Cynhyrchiant, sy'n cynrychioli 4.1% o'i busnesau bach a chanolig 3+ oed, ychydig uwchlaw cyfartaledd y DU o 4.03%. Mae hyn yn awgrymu, er bod cwmnïau llai yn dominyddu o ran nifer, bod arweinyddiaeth cynhyrchiant yng Nghymru yn cryfhau gyda maint y cwmni, yn enwedig o 50 o weithwyr i fyny.

**O'i gymharu â'r Alban a Gogledd Iwerddon, mae Cymru'n dangos strwythur tebyg o ran dosbarthiad AC, ond mae ei mentrau canolig eu maint yn ymddangos yn fwy cynhyrchiol ar gyfartaledd, yn enwedig o'u cymharu â'r DU.**

Tabl 6 - Arwyr Cynhyrchiant yn ôl Maint a Gwledydd y DU – 2024-25

| Gwlad            | Dosbarth maint     | Arwyr Cynhyrchiant (AC) | Busnesau Bach a Chanolig 3+ oed | Cyfran o AC mewn busnesau bach a chanolig (%) | Cyfran o AC yng nghyfanswm AC (%) |
|------------------|--------------------|-------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|
| Cymru            | 1-9 o weithwyr     | 996                     | 35,250                          | 2.83                                          | 57.51                             |
|                  | 10-49 o weithwyr   | 589                     | 5,934                           | 9.93                                          | 34.01                             |
|                  | 50-99 o weithwyr   | 87                      | 729                             | 11.93                                         | 5.02                              |
|                  | 100-249 o weithwyr | 60                      | 359                             | 16.71                                         | 3.46                              |
| Cyfanswm         |                    | 1,732                   | 42,272                          | 4.10                                          | 100.00                            |
| Yr Alban         | 1-9 o weithwyr     | 1,844                   | 62,219                          | 2.96                                          | 54.65                             |
|                  | 10-49 o weithwyr   | 1,191                   | 11,792                          | 10.10                                         | 35.30                             |
|                  | 50-99 o weithwyr   | 196                     | 1,454                           | 13.48                                         | 5.81                              |
|                  | 100-249 o weithwyr | 143                     | 756                             | 18.92                                         | 4.24                              |
| Cyfanswm         |                    | 3,374                   | 76,221                          | 4.43                                          | 100.00                            |
| Gogledd Iwerddon | 1-9 o weithwyr     | 230                     | 22,377                          | 1.03                                          | 31.12                             |
|                  | 10-49 o weithwyr   | 351                     | 4,387                           | 8.00                                          | 47.50                             |
|                  | 50-99 o weithwyr   | 97                      | 565                             | 17.17                                         | 13.13                             |
|                  | 100-249 o weithwyr | 61                      | 286                             | 21.33                                         | 8.25                              |
| Cyfanswm         |                    | 739                     | 27,615                          | 2.68                                          | 100.00                            |
| DU               | 1-9 o weithwyr     | 32,063                  | 1,068,860                       | 3.00                                          | 62.95                             |
|                  | 10-49 o weithwyr   | 15,578                  | 163,549                         | 9.52                                          | 30.58                             |
|                  | 50-99 o weithwyr   | 1,407                   | 20,792                          | 6.77                                          | 2.76                              |
|                  | 100-249 o weithwyr | 1,886                   | 10,572                          | 17.84                                         | 3.70                              |
| Cyfanswm         |                    | 50,934                  | 1,263,773                       | 4.03                                          | 100.00                            |

Ffynhonnell: Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol.

## 4.4. Oedran

Mae dosbarthiad oedran Arwyr Cynhyrchiant yn llai crynodedig na'r dosbarthiad maint. Fodd bynnag, yng Nghymru, gwelir y crynodiad uchaf o Arwyr Cynhyrchiant (ACau) ymhlith cwmnïau ifanc i ganol oed. Mae bron i 57% o ACau yn dod o fewn yr ystod oedran 3–9 oed, gyda'r band 5–9 oed yn unig yn cyfrif am 33.8%, gan ei wneud y grŵp oedran sengl mwyaf. Mae hyn yn awgrymu bod amgylchedd busnes Cymru yn arbennig o ffafriol i feithrin cynhyrchiant uchel yn ystod camau cynnar cylch bywyd cwmni. Mae cwmnïau 10–19 oed hefyd yn cynrychioli cyfran sylweddol (26.5%), tra bod y rhai 20+ oed yn ffurfio cyfran lai (16.7%), ychydig uwchlaw cyfartaledd y DU o 12.2%. Mae'r patrwm hwn yn adlewyrchu piblinell gref o gwmnïau cynhyrchiant uchel cymharol ifanc yng Nghymru, gyda mwy na 10% o gwmnïau ifanc (3–9 oed) yn cyrraedd y garfan o gwmnïau Arwyr Cynhyrchiant.

Gwelir tuedd debyg yn yr Alban, lle mae mwyafrif y ACau hefyd yn yr ystod 3–9 oed, ac mae cwmnïau 20+ oed yn cyfrif am 16.51%, bron yn union yr un fath â Chymru. Fodd bynnag, mae Gogledd Iwerddon yn sefyll allan: mae bron i hanner (47%) ei Harwyr Cynhyrchiant o'r grŵp oedran 20+, sy'n dangos sylfaen ACau sylweddol hŷn.

Ar draws y DU gyfan, y grŵp AC mwyaf cyffredin yw 5–9 oed (36.76%), ac yna 10–19 oed (25.36%), gyda chwmnïau 20+ oed yn ffurfio dim ond 12.2%. Mae hyn yn cefnogi'r syniad bod busnesau bach a chanolig iau yn brif ffactor sy'n sbarduno cynhyrchiant ledled y DU, gyda Chymru'n dilyn y duedd hon yn agos ond yn cynnal cynrychiolaeth ychydig yn uwch o ACau hŷn na chyfartaledd y DU.

Tabl 7 - Dosbarthiad Oedran Arwyr Cynhyrchiant yng Ngwledydd y DU – 2024-25

| Rhanbarth/Gwlad  | Band oedran  | Arwyr Cynhyrchiant (AC) | Busnesau Bach a Chanolig 3+ oed | AC fel % o BBaCh | AC fel % o gyfanswm AC |
|------------------|--------------|-------------------------|---------------------------------|------------------|------------------------|
| Cymru            | oedran 3–4   | 399                     | 6,591                           | 6.05             | 23.04                  |
|                  | oedran 5–9   | 585                     | 12,171                          | 4.81             | 33.78                  |
|                  | oedran 10–19 | 458                     | 12,311                          | 3.72             | 26.44                  |
|                  | 20+ oed      | 290                     | 11,199                          | 2.59             | 16.74                  |
| Cyfanswm         |              | 1,732                   | 42,272                          | 4.10             | 100.00                 |
| Yr Alban         | oedran 3–4   | 749                     | 12,100                          | 6.19             | 22.20                  |
|                  | oedran 5–9   | 1,183                   | 22,398                          | 5.28             | 35.06                  |
|                  | oedran 10–19 | 885                     | 22,109                          | 4.00             | 26.23                  |
|                  | 20+ oed      | 557                     | 19,614                          | 2.84             | 16.51                  |
| Cyfanswm         |              | 3,374                   | 76,221                          | 4.43             | 100.00                 |
| Gogledd Iwerddon | oedran 3–4   | 109                     | 4,260                           | 2.56             | 14.75                  |
|                  | oedran 5–9   | 142                     | 8,079                           | 1.76             | 19.22                  |
|                  | oedran 10–19 | 141                     | 6,577                           | 2.14             | 19.08                  |
|                  | 20+ oed      | 347                     | 8,699                           | 3.99             | 46.96                  |
| Cyfanswm         |              | 739                     | 27,615                          | 2.68             | 100.00                 |
| DU               | oedran 3–4   | 13,086                  | 219,505                         | 5.96             | 25.69                  |
|                  | oedran 5–9   | 18,724                  | 402,923                         | 4.65             | 36.76                  |
|                  | oedran 10–19 | 12,917                  | 364,905                         | 3.54             | 25.36                  |
|                  | 20+ oed      | 6,207                   | 276,440                         | 2.25             | 12.19                  |
| Cyfanswm         |              | 50,934                  | 1,263,773                       | 4.03             | 100.00                 |

Ffynhonnell: Cronfa Ddata Strwythur Busnes y Swyddfa Ystadegau Gwladol.

## 5.1. Cyflwyniad

Er mwyn deall y cysyniad o 'Arwr Cynhyrchiant' mae angen siarad â nhw ac archwilio beth sy'n golygu eu bod nhw'n 'sefyll allan' o'r mwyafrif helaeth o gwmnïau yn y sector breifat. Datblygwyd arolwg byr ar-lein i gasglu rhywfaint o wybodaeth sylfaenol am eu strategaethau busnes a'u cynlluniau ar gyfer y dyfodol gyda'r

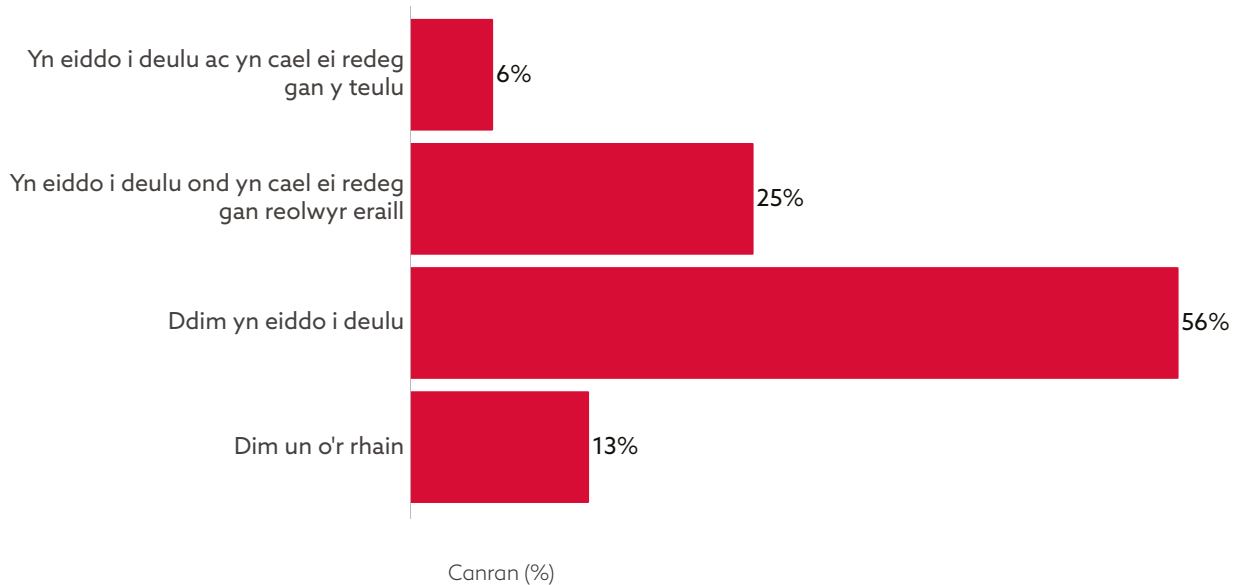
amcan ychwanegol o ofyn iddynt gymryd rhan mewn cyfweiliad mwy manwl gyda'n hymchwilyr. Rydym yn cyflwyno canlyniadau dangosol yr arolwg ar-lein isod yn ogystal â chrynodeb o'r prif ganfyddiadau o'r cyfweiliadau ansoddol.

## 5.2. Arolwg Ar-lein

Cafwyd rhestr o 339 o fusnesau yng Nghymru a oedd yn dod o fewn y diffiniad o Arwr Cynhyrchiant yn y flwyddyn ariannol 2024-25 gan Growth Flag. Darparwyd enwau cyswllt uwch reolwyr (h.y., Cyfarwyddwyr a/neu Reolwyr Gyfarwyddwyr enwol) ynghyd â rhifau ffôn a chyfeiriadau e-bost ond mewn dros hanner yr achosion roeddent yn gyfeiriadau e-bost generig - e.e., 'gwyb@.....'. Y gyfradd ymateb gyffredinol i'r

arolwg ar-lein oedd 5% - 16 ymateb cyflawn er gwaethaf 5 gwahoddiad i gymryd rhan a phwysleisio bod yr ymchwil yn hanfodol i economi Cymru ac wedi'i ariannu gan Fanc Datblygu Cymru. O ganlyniad, dylid trin y canfyddiadau hyn fel rhai dangosol yn hytrach na chynrychioliadol o boblogaeth AC yng Nghymru.

**Ffigur 10 - Arwyr Cynhyrchiant: Perchnogaeth**



**Ffynhonnell:** Arolwg Arwyr Cynhyrchiant ERC (2025/26)

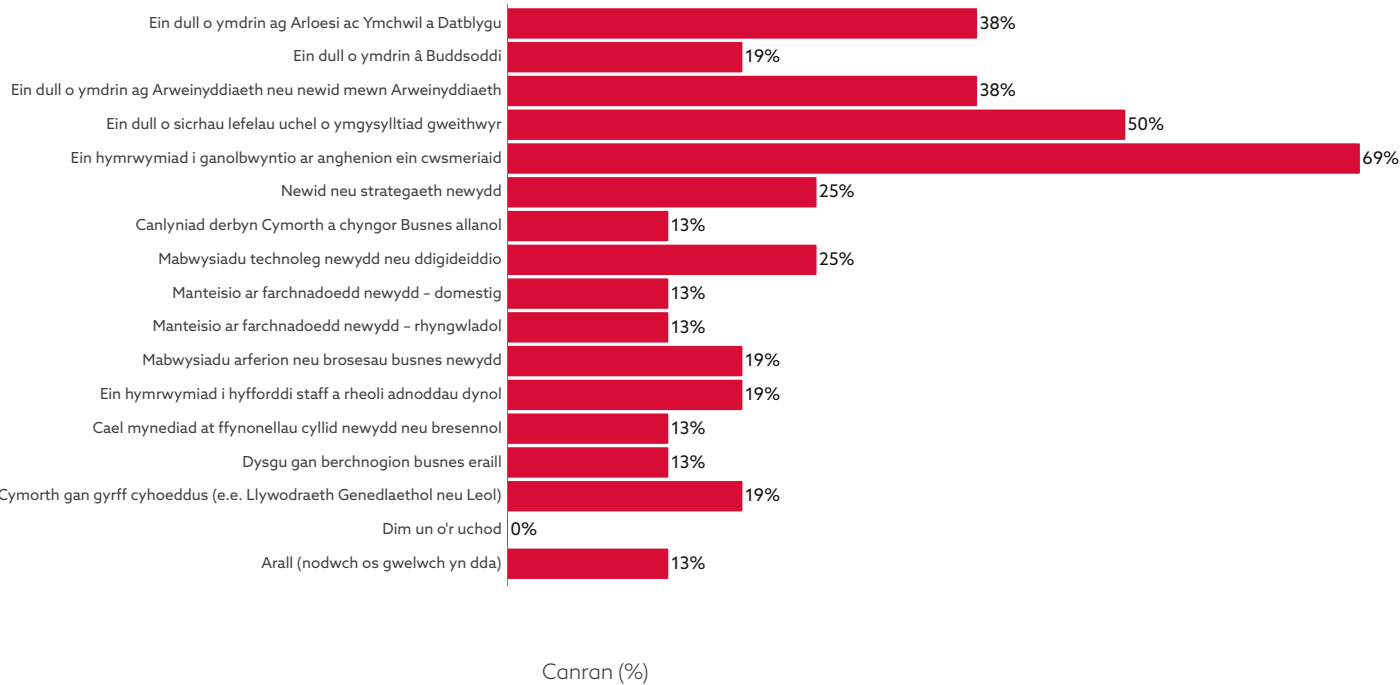
Mae Ffigur 10 yn dangos bod cymysgedd o berchnogaeth ar gyfer yr Arwyr Cynhyrchiant hyn rhwng perchnogaeth teuluol a pherchnogaeth nad yw'n eiddo i'r teulu, gyda dau arall yn cofnodi eu bod yn ymddiriedolaeth a oedd yn eiddo i weithwyr.

Wrth archwilio pa nodweddion y mae Arwyr Cynhyrchiant yn eu harddangos o ran strategaeth fusnes; nid oes un dull yn unig ond yn hytrach cymysgedd o opsiynau datblygu busnes (Ffigur 11). Mae tri pheth yn sefyll allan y gellir eu crynhoi fel a ganlyn ac sy'n adlewyrchu'r

awydd i ymgorffori perfformiad uchel yn y busnes:

- pwysigrwydd ffocws sy'n canolbwyntio ar y cwsmer;
- ymgysylltu â gweithwyr/hyfforddi staff;
- arloesedd, mabwysiadu technoleg/digideiddio newydd sy'n arwain at arferion a phrosesau busnes newydd.

Ffigur 11 - Arwyr Cynhyrchiant: Ffocws Strategol



Ffynhonnell: Arolwg Arwyr Cynhyrchiant ERC (2025/26).

Mae Ffigur 12 yn dangos, ym mhob achos ond un, mai hyfforddiant staff yw'r ffactor cyffredin o ran yr hyn y mae'r grŵp hwn o fusnesau wedi canolbwyntio arno yn ystod y 12 mis diwethaf. Yn ogystal, mae buddsoddi mewn hyfforddiant arweinyddiaeth a rheolaeth ac arloesedd hefyd yn bwysig. Mae rhai dyfyniadau gan yr ymatebwyr ar-lein am eu cynlluniau ar gyfer y 12 mis nesaf yn dangos y pwyslais hwn ymhellach:

***"Bydd buddsoddiad pellach yn ein pobl—drwy uwchsgilio, datblygu arweinyddiaeth, a hyfforddiant rheoli newid—yn hanfodol. Byddwn hefyd yn parhau i fuddsoddi mewn arferion busnes main ar draws gweithrediadau llawr y siop a phrosesau trafodion."***

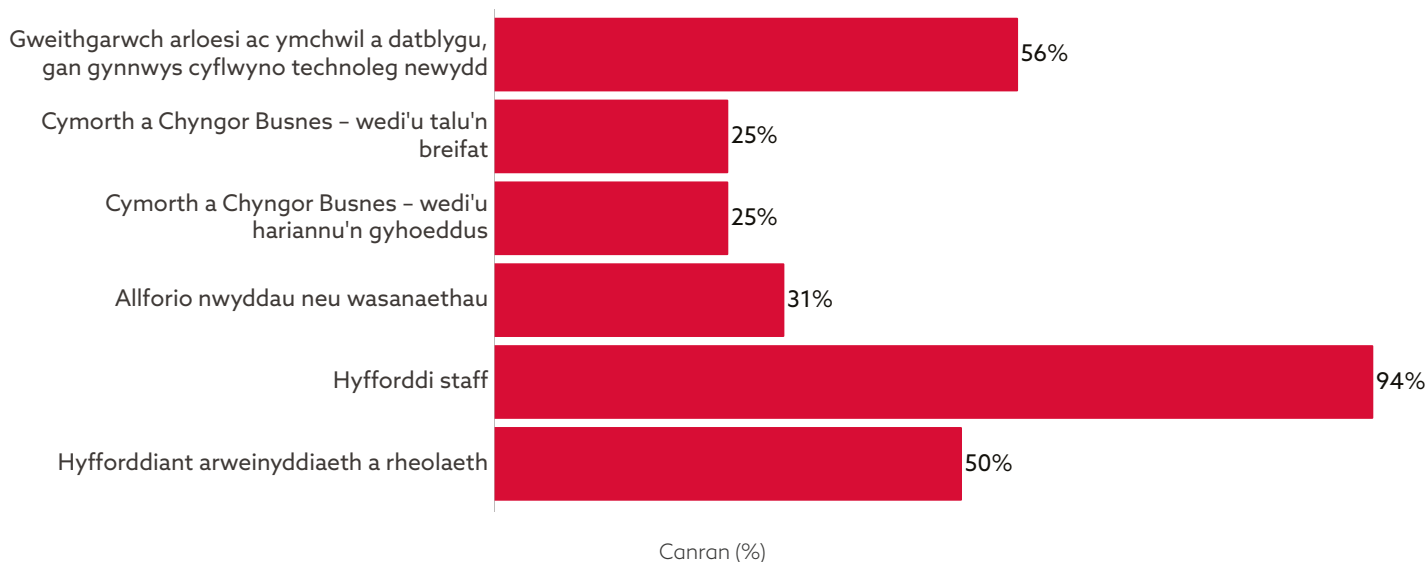
***"Rydym yn buddsoddi'n barhaus mewn gweithgarwch sicrhau a gwella ansawdd fel rhan o ddangos tystiolaeth o werth cymdeithasol ac effeithiolrwydd ein gwasanaethau (rydym yn cael ein hariannu gan awdurdodau lleol, felly mae bron pob 'arfer' yn dod o fod yn gyflenwr dewisol)."***

***"Byddwn, byddwn yn parhau i fuddsoddi yn ein platfform (pobl, systemau a phrosesau) i ehangu ein busnes".***

Cafodd cynhyrchiant ei grybwyll yn benodol nifer o weithiau wrth i fusnesau esbonio eu hamcanion strategol yn eu sectorau dewisol fel y dangosir gan y dyfyniad hwn:

***"Rydym yn parhau i gynyddu refeniw wrth wella cynhyrchiant hefyd".***

**Ffigur 12 - Arwyr Cynhyrchiant: Gweithgaredd Datblygu Busnes - y 12 mis diwethaf**



**Ffynhonnell:** Arolwg Arwyr Cynhyrchiant ERC (2025/26).

Yr oedd cwestiwn yn yr arolwg ar-lein i'r Arwyr Cynhyrchiant a oedd yn gofyn iddynt rannu eu barn ar yr hyn a oedd yn gwneud iddyn nhw sefyll allan o gymharu a'u cymheiriaid o ran twf cynhyrchiant a fesurwyd gan drosiant fesul gweithiwr. Mae'r datganiadau canlynol yn nodedig:

***"Y gwahaniaeth allweddol yn ein dull gweithredu ni oedd cydnabod y cysylltiad uniongyrchol rhwng y llinell elw a'r llinell waelod. Mae'n bosibl cynyddu refeniw drwy ychwanegu mwy o adnoddau a chynyddu allbwn—fodd bynnag, pan fydd allbwn yn codi heb fynd i'r afael ag effeithlonrwydd mae effeithiau negyddol uniongyrchol ar y llinell waelod".***

***"Peidiwch â sefyll yn llonydd, gwnewch y newidiadau a chymerwch y risgiau. Buddsoddwch yn eich pobl a byddwch yn medi'r gwobrau".***

***"Canolbwyntiwch ar ansawdd, cyflawni ar amser a boddhad cwsmeriaid".***

***"Canolbwyntiwch ar berfformiad nid canlyniadau".***

Yn olaf, o ystyried y rôl hanfodol y mae'r Arwyr Cynhyrchiant hyn yn ei chwarae yn economi Cymru, gofynnwyd iddynt nodi beth oedd ei angen arnynt i atgyfnerthu eu safle ac ymgymryd â thwf yn y dyfodol. Adroddodd pob un nad oedd y cynnydd yn y Cyfraniad Yswiriant Gwladol a'r isafswm cyflog wedi bod o gymorth ac wedi creu beichiau ychwanegol ar gyflogwyr ac o ganlyniad gofynasant i'r Llywodraeth greu cyfundrefnau treth a rheoleiddio mwy sefydlog. Mae newidiadau i yswiriant gwladol wedi cael effaith enfawr ar y busnesau hyn ac wedi arwain at newid yn ble y gellir gwneud buddsoddiadau yn y dyfodol.

Cais arall oedd datblygu cefnogaeth a chymhellion mwy strwythuredig i annog a recriwtio talent lleol yng Nghymru, gan ddadlau, er eu bod yn ymgymryd â hyfforddi staff eu hunain am resymau strategol, y byddai ymyriadau marchnad lafur ehangach i ddarparu gweithlu addysgedig, llythrennog a brwdfrydig yn lleihau faint o hyfforddiant y mae angen iddynt ei wneud.

## 5.3. Cyfweiliadau Ansoddol

At ei gilydd, cytunodd pump o Brif Weithredwyr ac uwch reolwyr i gael eu cyfweld ar ôl iddynt gwblhau'r arolwg ar-lein, ac mae'r cyfweiliadau hyn wedi'u crynhoi isod.

### Cwmni A:

#### Cyfweiliad gyda'r Prif Weithredwr

Mae Cwmni A yn ddarparwr gofal arbenigol i blant sydd wedi bod yn rhedeg ers 20 mlynedd. Mae'n darparu gwasanaethau arbenigol penodol i Awdurdodau Lleol nad oes ganddynt y capasiti i ddarparu gwasanaethau o'r fath yn fewnol. Yn flaenorol, wedi'i redeg gan reolwr

perchennog, bu Allbryniant Rheolwyr (AllRh) yn 2017. Yn gynharach yn 2026, trodd y sefydliad yn Ymddiriedolaeth Perchnogaeth Gweithwyr (YPG). Dyma oedd uchafbwynt ffocws parhaus a pharhaus ar ymgysylltiad gweithwyr ond roedd hefyd yn ffordd o ddiogelu etifeddiaeth y busnes nawr ac yn y dyfodol. Mae llawer o ddarparwyr llai wedi cael eu cymryd drosodd gan ddarparwyr mawr a gefnogir gan Gyfalaf Mentro, ac mae gan y sefydliad angerdd dros yr hyn maen nhw'n ei ddarparu ac mae am gynnal safonau a gofal o ansawdd uchel i'w plant mewn gofal. Mae ganddyn nhw hefyd statws Aur IIP ac maen nhw'n cynnal arolwg gweithwyr blynyddol.

Daeth y Prif Weithredwr presennol â ffocws ar feddwl strategol ac ailstrwythuro rolau a phrosesau er mwyn cyflawni canlyniadau gwell i'w harianwyr a'u derbynwyr gofal. Mae'n sicrhau bod llais cryf i'r staff, rheolaeth dryloyw a chyfeiriad clir. Mae ganddo ymrwymiad cryf i ddatblygiad personol, ar ôl cydbwysu ei yrfa â chwblhau MBA a PhD ac yna dod â'r hyn a ddysgwyd i'r ffordd y mae'n rhedeg y busnes heddiw.

## Cynhyrchiant

Yn hytrach na chanolbwyntio ar fetrigau arferol fel cyflogaeth neu drosiant, mae eu llwyddiant yn dibynnu ar sawl ffactor mwy anweledig. Maent yn canolbwyntio ar fod yn ddarparwyr gofal arbenigol, yn arbenigwyr technegol ac yn cael eu gyrru gan y sylfaen dystiolaeth wrth iddi esblygu. Mae hyn, yn eu barn nhw, yn sicrhau'r canlyniadau gorau i'w plant ac yn y pen draw i'r Awdurdodau Lleol sy'n eu hariannu. Drwy ddarparu gwasanaeth o ansawdd uchel, roedden nhw'n credu mai dyna'r ffordd orau iddyn nhw ehangu eu darpariaeth a chymryd busnes newydd. Mae'n ddull sy'n cael ei yrru gan werth i raddau helaeth (yn hytrach na lleihau cost).

Maen nhw hefyd yn credu mewn strwythur rheoli di-wastraff. Yn rhannol er mwyn i'r rheolwyr fod yn agos at y busnes ac yn deall ei weithrediad. Ond maen nhw'n teimlo bod y strwythur hwn yn debygol o gyfyngu ar eu gallu i ehangu. Mae ganddyn nhw 2 safle ar hyn o bryd (dim ond un oedd ganddyn nhw o'r blaen) ond does ganddyn nhw ddim cynlluniau ar hyn o bryd i ychwanegu trydydd safle.

## Cymorth busnes

Ychydig iawn o bobl a fanteisiodd ar gefnogaeth ffurfiol. Mae'r Prif Weithredwr wedi ymgymryd â llawer o ddatblygiad personol ond fel cwmni roedd eu mecanweithiau cymorth yn bennaf drwy rwydweithiau penodol i'r sector. Ceisiwyd rhywfaint o gyngor technegol wrth droi i YPG.

## Ffactorau llwyddiant

Yn ogystal â'r ffactorau a grybwyllwyd eisoes – rheolaeth ac arweinyddiaeth gref ac ymgysylltiad gweithwyr, fe wnaethant hefyd elwa o'r galw cynyddol am eu gwasanaethau. Fodd bynnag, roedd hyn yn rhannol oherwydd eu bod yn cydnabod tueddiadau ac oherwydd bod gwasanaethau penodol ac arbenigol yn tyfu ac yn addasu eu busnes i ddiwallu'r galw hwn. Roedd eu ffocws ar ddarpariaeth o ansawdd uchel hefyd yn bwynt gwahaniaethol o'i gymharu â'r gystadleuaeth. Yn enwedig gan eu bod yn arbenigwyr technegol sydd wedi'u seilio ar y dystiolaeth ddiweddaraf.

## Y dyfodol a'r camau nesaf

Mae ganddyn nhw y capasiti i ehangu (hyd at 25%) ond does ganddyn nhw ddim cynlluniau i ychwanegu trydydd safle. Gallai ehangu arall gynnwys darparu gwasanaethau asesu ond hefyd gofal dilynol ar ôl gadael gofal preswyl. Bydden nhw'n ymgymryd â'r olaf mewn partneriaeth strategol â ddarparwyr gofal eraill. Maen nhw hefyd eisiau datblygu cynllunio olyniaeth pellach ar gyfer y Prif Weithredwr presennol ac efallai dod â rolau newydd (e.e., dirprwy RhC) i feithrin capasiti rheoli ac arwain o'r tu mewn.

## Cymorth arall

Roedd llawer o hyn yn benodol i'r sector ond roedd yn cynnwys mwy o sgiliau a gwybodaeth gan gaffaelwyr eu gwasanaethau (ALLau) i ddeall beth sy'n gweithio'n dda ac adnabod darpariaeth dda oddi wrth ddarpariaeth wael.

Hefyd, naratif mwy goleuedig yn y cyfryngau a'r cyhoedd am sefydliadau'r sector preifat sy'n cyflawni canlyniadau'r sector cyhoeddus e.e. darpariaeth gofal.

Roedd diffyg cynllunio ar gyfer y gweithlu neu nid oedd yr hyn a wnaed yn addas at y diben. Roeddent yn talu mwy na'r cyfartaledd, ond roedd y cyflog isel yn broblem wrth ddenu'r staff cywir.

## Cwmni B:

### Cyfweliad gyda'r Prif Weithredwr

Mae Cwmni B wedi bod yn rhedeg ers 23 mlynedd. Wedi'i sefydlu gan ddau gwriyr (danfonwyr nwyddau), maent wedi tyfu'n organig trwy ehangu gweithrediadau a chymryd y safle safle pan aeth cystadleuwyr allan o fusnes. Fe wnaethant ehangu i sectorau eraill (paledi a chludo ac ati) a sefydlu adran ryngwladol hefyd. Yn ystod y ddwy flynedd ddiwethaf maent wedi rhannu'r cwmni yn wahanol adrannau gyda gwahanol ganolfannau cost er mwyn gallu olrhain cynnydd a chymharu perfformiad yn haws. Galluogodd hyn hefyd fwy o gyfle i ddatblygu pobl - rhywbeth y maent wedi'i ddilyn yn weithredol. Maent yn credu'n gryf mewn rhoi cyfle a pherchnogaeth i bobl a arweiniodd, ynghyd ag atebolrwydd ac ymreolaeth, at dwf a pherfformiad gwell.

Mae'r thema hon o ymgysylltu â gweithwyr yn rhedeg yn ehangach ac roedd bellach yn egwyddor ganolog sy'n rhedeg drwy'r busnes. Roedd y Prif Weithredwr presennol wedi dechrau yn yr Adran Adnoddau Dynol ac yna wedi cychwyn ar daith datblygu barhaus gyda chymwysterau trwy CIPD a CMI. Trwy hyn dysgodd bwysigrwydd tryloywder a chyfathrebu yn enwedig wrth beiriannu newid er mwyn cael cefnogaeth wirioneddol effeithiol gan y gweithlu.

Ar fater cynhyrchiant, nid yw Cwmni B yn mesur hyn yn benodol, yn rhannol oherwydd eu bod wedi bod yn broffidiol erioed. Ond roeddent yn teimlo'r angen am fwy o fesurau perfformiad o ystyried y pwysau diweddar (cynnydd mewn costau Yswiriant Gwladol a chynnydd mewn costau eraill) ac amgylchedd masnachu anodd. Mae ganddynt hefyd ddull cyffredinol o gyflogi llai o bobl ar gyflogau uwch a chael mwy allan ohonynt.

O ran y dyfodol, byddent yn hoffi mwy o ymreolaeth ar allu rhedeg eu busnes eu hunain heb ymyrraeth – h.y. llai o reoleiddio, treth, codiadau cyflog isafswm ac ati. Roeddent hefyd yn teimlo eu bod yn gorfod oedi gyda graddau uchel o ansicrwydd cyn y Gyllideb a phenderfyniadau eraill y Llywodraeth (Llywodraethau'r DU a Chymru).

Roeddent wedi cael rhywfaint o gymorth busnes (gan Busnes Cymru) gydag Adolygiad Digidol a Chynllun Lleihau Carbon (er bod hyn yn gofyn am lawer o wybodaeth i'w gwblhau). Roedd y Prif Weithredwr hefyd wedi bod yn rhan o raglen fentora ac wedi canmol ei heffaith arni hi.

I grynhoi, mae'r busnes hwn wedi bod ar daith o dwf organig yn bennaf (gan fanteisio ar gyfleoedd ar y ffordd wrth iddynt gyflwyno eu hunain). Yn fwy diweddar mae dull blaengar y Prif Weithredwr wedi profi'n hynod lwyddiannus gyda ffocws ar dryloywder, cyfathrebu ac ymgysylltiad cyffredinol â gweithwyr.

## Cwmni C:

### Cyfweliad gyda'r Prif Weithredwr

#### Cefndir

Mae Cwmni C yn ddarparwr gwasanaethau ardystio ar gyfer gwirio crefftwyr ac eraill sydd angen mynediad i safleoedd. Maent yn darparu'r cymwysterau lechyd a Diogelwch angenrheidiol, yswiriant ac ati i alluogi'r contractwr i gyflawni unrhyw waith sydd ei angen. Telir am eu gwasanaeth tanysgrifio "SafeContractor" yn bennaf gan y contractwr neu'r crefftwr. Maent hefyd yn cynnig gwasanaethau eraill, er enghraifft, darparu gwasanaethau AD a gwasanaethau lechyd a Diogelwch ond maent wedi lleihau a rhesymoli eu cynnig yn ystod y blynyddoedd diwethaf. Eu ffocws fu torri ffrydiau incwm anghylchol (mae gan SafeContractor gyfradd adnewyddu o tua 90% bob blwyddyn). Roedd hyn hefyd yn rhannol yn unol â'u ffocws ar gynhyrchu gwerth. Roedd y Prif Weithredwr yn Brif Swyddog Ariannol gynt ac ar ymuno roedd yn awyddus i ddod o hyd i fodelau busnes sy'n gweithio i'w cleientiaid, yn cynhyrchu gwerth ac y gallir eu moneteiddio.

#### Ffactorau llwyddiant

Fel y nodwyd uchod, mae ymdeimlad cryf o ganolbwyntio ar greu gwerth a chynhyrchu incwm o hynny, yn enwedig gyda graddfa uchel o fusnes sy'n dychwelyd. Ni thrafodir cynhyrchiant yn benodol ond mae ymrwymiad clir i adeiladu gwerth. Maent hefyd yn cael eu cefnogi gan Ecwiti Preifat felly maent dan bwysau i dyfu'n barhaus (20% y flwyddyn ar hyn o bryd). Maent hefyd yn teimlo eu bod wedi elwa o beidio â wynebu lefelau enfawr o gystadleuaeth - nhw yw'r chwaraewr mwyaf yn y farchnad am yr hyn maen nhw'n ei ddarparu.

Maen nhw'n gwario'n helaeth ar dechnoleg gan fod llawer o ddata yn llifo rhwng contractwyr, cleientiaid a nhw eu hunain. Ond maen nhw wedi gwrthsefyll trawsnewidiadau technoleg ar raddfa fawr fel y mae rhai cystadleuwyr wedi'i wneud gyda llwyddiant cyfyngedig. Mae'r Prif Weithredwr hefyd yn credu'n gryf mewn trin pobl yn weddus, eu trin â pharch ac adeiladu diwylliant cryf. Roedd hyn yn rhywbeth yr oedd y Prif Weithredwr blaenorol wedi ymrwymo iddo (gwariodd uwchlaw cyfartaledd y diwydiant ar Adnoddau Dynol), felly mae ymgysylltiad gweithwyr yn ffactor allweddol hefyd.

#### Dyfodol

Mwy o ehangu yw'r ffocws gan eu bod yn teimlo bod lle i dyfu mewn llawer o farchnadoedd byd-eang lle nad ydynt mor sefydledig eto ar gyfer y gwasanaethau maen nhw'n eu darparu ond a fydd yn dod i rym yn y pen draw. Maen nhw hefyd yn credu bod marchnadoedd presennol y gallant eu defnyddio'n well e.e. olrhain carbon mewn cadwyni cyflenwi i gyflawni nodau cynaliadwyedd cleientiaid.

Hoffai hefyd ddod o hyd i ffyrdd o leihau nifer y staff sy'n gadael, sy'n broblem fawr i gynhyrchiant. Mae ganddyn nhw is-gwmni yn yr Unol Daleithiau lle mae'n is, a hoffai i'w gweithrediad yn y DU fod yn debyg. Tybed faint oedd hyn oherwydd bod gan weithwyr yr Unol Daleithiau ecwiti yn eu cwmnïau yn gyffredinol.

## Cwmni D:

### Cyfweliad gyda Rheolwr Gyfarwyddwr (RhC)

#### Cefndir

Dechreuodd y Rheolwr Gyfarwyddwr drwy amlinellu'n fyr ei yrfa ei hun a'r camau a'i harweiniodd at ymuno â'r cwmni ym mis Mai 2022. Cymerodd 100 diwrnod i ddeall y busnes a oedd yn gyfadrannu a oedd yn gwneud colled ar y pryd. Cymerodd y cam radical o weithredu codiad cyflog o 25% ar draws y gweithlu i adfer cystadleurwydd a denu a chadw staff. Yn ogystal â'r codiadau cyflog, gweithredodd y Rheolwr Gyfarwyddwr gyfres o ddiwygiadau gan gynnwys datganoli gwneud penderfyniadau a grymuso staff, prosesau busnes diwygiedig a hyfforddiant staff yn enwedig mewn rheoli newid. Mae'r canlyniadau wedi bod yn ddramatig gyda dychweliad i elw ar unwaith, pedryblu trosiant erbyn 2025 a symud i safle llawer mwy.

#### Cynhyrchiant

Nododd y Rheolwr Gyfarwyddwr ei ddull gweithredu o ymgysylltu ei weithlu yn y cynhyrchiant er mwyn cael eu cefnogaeth. Mae'n rhoi pwyslais mawr ar gyfathrebu'n effeithiol a bod yn dryloyw gyda staff. Felly, wrth gyflwyno prosesau busnes newydd neu newidiadau eraill i gynyddu cynhyrchiant, mae'n sicrhau ei fod ef a'i dîm rheoli yn eu rhoi mewn termau a fyddai'n apelio at y gweithlu. Er enghraifft, bydd hyn yn galluogi codiadau cyflog yn y dyfodol, gofal iechyd preifat neu fuddsoddiad arall mewn cyfleusterau.

#### Ffactorau llwyddiant

Ynghyd â'r ffactorau mewnol hynny a grybwyllwyd eisoes megis cyfathrebu effeithiol a thryloywder, soniodd y Rheolwr Gyfarwyddwr hefyd am bwysigrwydd gosod strategaeth 5 mlynedd sy'n rhoi gweledigaeth a chyfeiriad i'r sefydliad. Maent hefyd wedi ymrwymo i hyfforddiant a datblygiad gyda chyllideb hyfforddi (2% o drosiant) bellach wedi'i sefydlu.

Nododd hefyd ddylanwad ffactorau allanol sydd wedi cyfrannu at eu llwyddiant. Gwnaeth buddsoddiadau mewn ffyrdd hi'n bosibl iddynt symud i safle llawer mwy a chynyddu eu mynediad at gronfa dalent leol ehangach.

#### Rhwystrau

Codwyd pryderon ynghylch cost gwneud busnes yn y DU. Treuliwyd mwy o amser, serch hynny, yn codi materion ynghylch rhwystrau i ddod o hyd i staff medrus. Nid yw'r cwricwlwm presennol yn darparu digon o bobl, yn enwedig pobl ifanc, gyda'r sgiliau cywir ar gyfer diwydiant lleol. Teimlai'r Rheolwr Gyfarwyddwr hefyd nad oedd digon o bwyslais ar weithgynhyrchu ac nad yw gwersi blaenorol o Covid a gwrthdaro ynghylch sicrhau gwydnwch mewn cadwyni cyflenwi yn cael eu dysgu.

#### Allforion

Mae allforion yn cyfrif am tua 20% o'r trosiant, yn bennaf i Hwngari a'r Eidal. Maent yn gweld potensial enfawr yng Nghnada gyda thwf Adweithyddion Modiwlwr Bach (AMB) ac ynni niwclear. Mae'r Unol Daleithiau wedi profi'n anodd gyda materion rheoleiddio, felly maent wedi caffael safle i atgyfnerthu eu presenoldeb yn y rhanbarth hwnnw.

#### Cymorth arall

Ychydig iawn o gefnogaeth oeddent wedi'i dderbyn blaenorol i gael grantiau arloesi yn llwyddiannus.

#### Dyfodol

O ran y dyfodol, mae mwy o ehangu ar y gweill gydag estyniad i'w cyfleuster presennol yn cael ei gynllunio. Ond codwyd pryderon eto ynghylch y seilwaith lleol ac a fyddai'r rhwydwaith trafnidiaeth yn hwyluso hynny. Nododd pan fydd partneriaid rhyngwladol yn ymweld, bod y seilwaith gwael yn rhoi'r argraff anghywir yn union ac yn anghymhellant i fuddsoddi yng Nghymru a'r DU yn ehangach.

## Cwmni E:

### Cyfweliad gyda'r Prif Weithredwr

#### Cefndir

Rhoddodd y Prif Weithredwr drosolwg o hanes y cwmni sy'n dyddio'n ôl i'r 1980au pan sefydlodd British Airways ei weithrediad cynnal a chadw injans yn Ne Cymru. Arweiniodd y twf dilynol yn y gadwyn gyflenwi a'r diwydiannau ategol at ffurfio'r cwmni yn 2010. Mae'r busnes yn troi o amgylch cynnal a chadw injans ond ers hynny mae wedi ehangu i rannau fframiau awyrennau gan arwain at ehangu cyflym yn enwedig ers 2021.

#### Cynhyrchiant

Ers 2021 mae trosiant wedi mwy na threblu gyda chyflogaeth wedi dyblu. Mae elw wedi mynd o £8 miliwn i fwy na £70 miliwn. Roedd hon yn strategaeth benodol y rhoddwyd cyfrifoldeb i'r Prif Weithredwr amdani wrth ymuno â'r busnes. Mae perchnogaeth hefyd wedi chwarae rhan yn hynny o beth gan fod y busnes yn eiddo i Private Equity sydd â disgwyliadau uchel ar gyfer twf a pherfformiad.

#### Ffactorau llwyddiant

Esboniodd y Prif Weithredwr ei fod yn priodoli eu llwyddiant i 3 ffactor allweddol. Yn gyntaf, Ymddiriedaeth. Mae natur eu diwydiant yn golygu bod meithrin perthnasoedd yn seiliedig ar ymddiriedaeth yn gwbl hanfodol. Mae delio â chyflenwyr a chwsmeriaid yn aml yn cynnwys trafodaethau hir a chymhleth lle mae enw da a hanes llwyddiant yn aml yn drech na ffactorau eraill.

Yn ail, mae eu dull gweithredu wrth ymdrin â systemau. Mae'r busnes yn gymhleth ac mae ganddo ystod o swyddogaethau technegol ynghyd â gweithrediadau, cyfreithiol, cyllid ac ati, ac mae dod â'r rhain i gyd at ei gilydd mewn un system gydlynol wedi bod yn hanfodol. Mae goresgyn tagfeydd yn eu prosesau wedi bod yn

ffocws penodol i wella canlyniadau ac effeithlonrwydd.

Yn drydydd, ymrwymiad cryf i welliant parhaus. Cyn dyfodiad y Prif Weithredwr newydd, ychydig iawn o bwyslais oedd ar ddysgu a datblygu na hyfforddiant arweinyddiaeth. Mae wedi newid hyn ac wedi dod â diwylliant uchelgeisiol sy'n awyddus am newid i mewn.

Cynghorodd y Prif Weithredwr hefyd fod rhywfaint o gyd-destun allanol i'w perfformiad diweddar. Mae'r diwydiant awyrennau wedi bod yn profi prinder awyrennau newydd sydd wedi golygu mwy o ddefnydd o awyrennau hŷn. Mae hyn yn ei dro wedi arwain at gynnydd yn y galw am rannau wedi'u hadnewyddu a chynnal a chadw y mae'r cwmni wedi elwa ohono.

#### Rhwystrau

Mae'r rheoliadau presennol a'r ddadl ynghylch Net Sero yn parhau i fod yn heriol. Er y gall y Prif Weithredwr a'r diwydiant Awyrenneg gytuno'n fwy cyffredinol am yr angen am y newidiadau cymdeithasol hyn, mae'n teimlo bod angen dadl fwy aeddfed a chydabyddiaeth o'r cyfaddawdau. Er enghraifft, byddai'r newid i awyrennau mwy newydd ac effeithlon yn fuddiol ac yn lleihau allyriadau. Ond os yw hyn yn golygu bod cylch oes awyrennau presennol yn cael ei leihau'n sylweddol, gallai hyn gael goblygiadau ariannol annisgwyl o ystyried sut y bydd yr awyrennau hyn wedi cael eu hariannu.

## 5.3. Crynodeb

### Canfyddiadau'r Arolwg Ar-lein

Mae mewnwelediadau dangosol allweddol o'r grŵp hwn yn cynnwys:

- **Ffocws Strategol:** Mae'r cwmnïau hyn yn blaenoriaethu tair prif golofn i ymgorffori perfformiad uchel: **ffocws sy'n canolbwyntio ar y cwsmer, ymgysylltu â gweithwyr/hyfforddi staff**, ac **arloesedd** trwy fabwysiadu technoleg newydd a digideiddio.
- **Buddsoddi mewn Pobl:** Daeth hyfforddiant staff i'r amlwg fel blaenoriaeth gyffredinol bron a bod, gyda phwyslais penodol ar uwchsgilio, datblygu arweinyddiaeth a rheoli newid.
- **Effeithlonrwydd vs. Twf Adnoddau:** Nododd arweinwyr busnes fod cynhyrchiant yn deillio o effeithlonrwydd yn hytrach na dim ond ychwanegu mwy o adnoddau; gall cynyddu referniw heb fynd i'r afael ag effeithlonrwydd effeithio'n negyddol ar yr elw.
- **Pryderon Polisi:** Nododd ymatebwyr fod cynnydd diweddar **mewn Cyfraniadau Yswiriant Gwladol (CYG) a chyflog isafswm** yn feichiau sylweddol. Galwon nhw am gyfundrefnau treth mwy sefydlog ac ymyrraeth ehangach gan y llywodraeth i wella lefelau sgiliau'r farchnad lafur leol, a fyddai'n lleihau'r baich hyfforddi ar gwmnïau unigol.

### Mewnwelediadau Cyfweiliad Ansoddol

Rhoddodd pum cyfweiliad manwl gyda Phrif Weithredwyr ac uwch reolwyr olwg fanylach ar ffactorau llwyddiant cwmnïau Arwyr Cynhyrchiant:

- **Ymgysylltu a Pherchnogaeth i Weithwyr:** Pwysleisiodd sawl cwmni ddiwylliant cwmni cryf a rheolaeth dryloyw. Er enghraifft, trodd **Cwmni A** yn Ymddiriedolaeth Perchnogaeth i Weithwyr (YPG) i amddiffyn ei etifeddiaeth a gwella ymgysylltiad, tra bod **Cwmni B** yn canolbwyntio ar roi ymreolaeth ac atebolrwydd i staff i yrru perfformiad.
- **Arweinyddiaeth Strategol a Thrawsnewid:** Yn aml, roedd gan gwmnïau llwyddiannus arweinwyr a ddaeth â hyfforddiant arbenigol (megis MBA neu gymwysterau proffesiynol) i ailstrwythuro rolau a phrosesau busnes. Gwelodd **Cwmni C** newid dramatig ar ôl datganoli gwneud penderfyniadau a gweithredu codiad cyflog o 25% i ddenu doniau.
- **Arbenigedd Technegol a Chreu Gwerth:** Mae llawer o ACau yn gwahaniaethu eu hunain trwy fod yn "arbenigwyr technegol" mewn marchnadoedd niche. Mae **Cwmni D** yn canolbwyntio ar wasanaethau ardystio gwerth uchel, cylchol gyda chystadleuaeth leiaf, tra bod **Cwmni E** yn dibynnu ar adeiladu ymddiriedaeth ac enw da hirdymor yn y diwydiant cynnal a chadw peiriannau awyrennau cymhleth.
- **Systemau Gweithredol:** Amlygwyd goresgyn tagfeydd prosesau drwy systemau technegol a gweithredol wedi'u halinio fel ffactor hollbwysig ar gyfer effeithlonrwydd.

## Rhwystrau i Dwf yn y Dyfodol

Er gwaethaf eu llwyddiant, mae'r cwmnïau hyn yn wynebu heriau allanol sylweddol:

- **Seilwaith: Ystyrir bod** diffygion yn y **rhwydwaith trafnidiaeth lleol** yn anghymhelliant i fuddsoddi rhyngwladol ac yn rhwystr i ehangu cyfleusterau.
- **Bwlch Sgiliau:** Mae datgysylltiad canfyddedig rhwng y cwricwlwm addysgol ac anghenion ymarferol diwydiannau lleol, yn enwedig mewn gweithgynhyrchu.
- **Ansicrwydd Rheoleiddiol:** Mynegodd arweinwyr bryderon ynghylch cost gwneud busnes yn y DU a'r cyfaddawdau ariannol sy'n ofynnol gan reoliadau Net Sero.

Mae'r astudiaeth hon yn archwilio rôl Arwyr Cynhyrchiant (ACau) - busnesau bach a chanolig (BBaChau) tair oed neu hŷn sy'n tyfu refeniw a chyflogaeth ar yr un pryd, gyda refeniw yn tyfu ar gyfradd gyflymach - yng Nghymru, gyda mewnwediadau cymharol ar draws rhanbarthau a gwledydd eraill y DU yn enwedig gyda'r Alban a Gogledd Iwerddon.

Yn 2024-25, roedd gan Gymru 1,732 o Arwyr Cynhyrchiant, yn cynrychioli 4.1% o fusnesau bach a chanolig (BBaChau) tair oed a hŷn. Er bod hyn yn is na'r uchafbwynt eithriadol a gofnodwyd yn 2022-23, cynhyrchodd y garfan ddiweddaraf £6.04 biliwn mewn trosiant, creodd dros 5,200 o swyddi a chyflawnodd gynnydd o 24% mewn cynhyrchiant llafur, gan awgrymu grŵp llai ond cynyddol gynhyrchiol o gwmnïau. I Gymru, lle mae cynhyrchiant wedi llusgo'n gyson y tu ôl i gyfartaledd y DU, mae Arwyr Cynhyrchiant yn arbennig o arwyddocaol oherwydd eu bod yn cynrychioli cwmnïau sy'n gallu cyflawni enillion cynhyrchiant ochr yn ochr â thwf cyflogaeth.

Mae nodweddion cwmnïau yn parhau'n gymharol sefydlog: mae micro-gwmnïau (1-9 o weithwyr) yn parhau i ddominyddu, gan gyfrif am 58% o'r garfan, er bod hyn ychydig yn is na chyfartaledd y DU o 63%. Mae'r effaith cynhyrchiant uchaf yn parhau ymhlith cwmnïau canolig eu maint (100-249 o weithwyr), sy'n arddangos y dwysedd AC uchaf yng Nghymru sef 16.7%. O safbwynt oedran, mae 57% o ACau rhwng 3-9 oed, gan atgyfnerthu'r canfyddiad mai cwmnïau ifanc i ganol oed yw prif ysgogwyr enillion cynhyrchiant yn amgylchedd busnes Cymru.

Yn sectorol, Gwasanaethau Busnes (33.55%) a Chyfanwerthu/Manwerthu (17.03%) yw'r sectorau mwyaf o hyd, er bod y ddau wedi gweld twf yn eu cyfran gyffredinol ers 2022. Mae gan Gymru gyfran sylweddol uwch o ACau gweithgynhyrchu (7.9%) na chyfartaledd y DU (7.1%), er bod y gyfran hon wedi gostwng yn

raddol o dros 10% mewn blynyddoedd blaenorol. Yn ddaearyddol, mae'r dosbarthiad yn parhau i fod yn gyson: mae Gorllewin Cymru a'r Cymoedd yn cyfrif am 55% o'r holl ACau 10, 12. Mae canolfannau trefol yn parhau i arwain, gyda Chaerdydd a Bro Morgannwg, y Cymoedd Canolog, a Sir Fynwy / Casnewydd yn cael eu rhestru fel y rhanbarthau sy'n perfformio orau yn 2024-25. Fodd bynnag, mae cyfran gyffredinol y ACau mewn twf cynhyrchiant wedi parhau i ostwng ers 2020-21, gan danlinellu casgliad yr adroddiad bod angen cefnogaeth dargedig, sy'n seiliedig ar le, i fynd i'r afael â rhwystrau strwythurol fel prinder sgiliau a diffygion seilwaith.

Yn erbyn cefndir astudiaethau blaenorol sy'n tynnu sylw at gydberthynas wan rhwng twf swyddi, trosiant a chynhyrchiant, mae Cymru wedi bod ar ei hôl hi'n draddodiadol o'i gymharu â chyfartaledd y DU (Jones, 2025).

**I Gymru, mae Arwyr Cynhyrchiant yn arbennig o arwyddocaol oherwydd eu bod yn cynrychioli cwmnïau sy'n gallu cyflawni enillion cynhyrchiant ochr yn ochr â thwf cyflogaeth, gan helpu i fynd i'r afael ag un o heriau economaidd mwyaf parhaus y wlad.**

Mae arweinwyr llwyddiannus yn priodoli eu twf i **ffocws sy'n canolbwyntio ar y cwsmer, ymgysylltiad dwfn â gweithwyr** trwy hyfforddi staff a rheolaeth dryloyw, a **mabwysiadu technolegau newydd** i yrru effeithlonrwydd.

Er bod nifer yr Arwyr Cynhyrchiant wedi gostwng ers uchafbwynt 2022-23, mae'r dystiolaeth ehangach yn awgrymu bod twf cynhyrchiant yn cael ei gyflawni fwyfwy heb dwf cyflogaeth cyfatebol, gan wneud Arwyr Cynhyrchiant yn is-set arbennig o bwysig o gwmnïau. **Felly mae deall y rhwystrau y mae'r cwmnïau hyn yn eu hwynebu yn hanfodol os yw Cymru am gynyddu nifer y busnesau sy'n gallu cyflawni twf cynhyrchiant ochr yn ochr â thwf cyflogaeth.**

Nododd arweinwyr busnes sawl rhwystr hollbwysig i gynnal ac ehangu enillion cynhyrchiant:

- **Pwysau Rheoleiddiol a Chyllidol:** Mae cynnydd mewn **Cyfraniadau Yswiriant Gwladol (CYG)** a'r isafswm cyflog yn cael eu crybwyll fel beichiau sylweddol sy'n dargyfeirio buddsoddiad.
- **Diffygion Strwythurol:** Mae diffyg **doniau lleol medrus a seilwaith trafnidiaeth gwael** yn gweithredu fel anghymhellion ar gyfer ehangu a buddsoddiad rhyngwladol.

Er mwyn mynd i'r afael â'r enillion cynhyrchiant anwastad yng Nghymru ac i gefnogi'r grŵp unigryw hwn o Arwyr Busnes, rhaid i gymorth busnes yng Nghymru esblygu tuag at **fodel mwy targedig, seiliedig ar le, a strategol**. Er bod cyfran yr Arwyr Cynhyrchiant o fewn y boblogaeth ehangach o gwmnïau twf cynhyrchiant wedi gostwng ers 2022-23, maent yn parhau i wneud cyfraniad anghymesur o bwysig at drosiant, cynhyrchiant a thwf cyflogaeth. Mae'r meysydd canlynol yn tynnu sylw at rôl bosibl cymorth busnes a chyllid yng Nghymru:

## 1. Datblygu Sgiliau Strategol ac Arweinyddiaeth

Mae Arwyr Cynhyrchiant yn nodi **ymgysylltu â**

**gweithwyr a hyfforddiant staff** fel eu prif ffocws strategol, ond yn aml maent yn ariannu'r hyfforddiant hwn eu hunain neu'n canfod bod y cwricwlwm cenedlaethol wedi'u datgysylltu oddi wrth anghenion y diwydiant. Mae galw clir am **gymhellion strwythuredig i recriwtio doniau lleol** ac ymyriadau ehangach yn y farchnad lafur i leihau'r baich hyfforddi unigol ar gwmnïau. Mae dystiolaeth ansoddol yn dangos bod hyfforddiant arweinyddiaeth (fel graddau Meistri mewn Gweinyddiaeth Busnes (MGBau) neu raglenni mentora) yn brif ffactor sy'n sbarduno llwyddiant. Dylai cymorth busnes flaenoriaethu **mentora a datblygu arweinyddiaeth** i helpu Rheolwyr Cyfarwyddwyr i ailstrwythuro rolau a phrosesau er mwyn effeithlonrwydd uwch.

## 2. Offerynnau Ariannol wedi'u Targedu ar gyfer Cynhyrchiant, Arloesedd a Thrawsnewid Busnes

Er bod rhai Sefydliadau Preifat Cymru yn cael eu cefnogi gan Ecwiti Preifat, mae llawer yn dibynnu ar dwf organig ac wedi cael trafferth cael mynediad at gefnogaeth arloesi draddodiadol. Dylai cefnogaeth ganolbwyntio fwyfwy ar **fuddsoddiad sy'n gwella cynhyrchiant**, gan gynnwys arferion busnes main, mabwysiadu digidol, awtomeiddio, integreiddio systemau a gwelliant gweithredol sy'n codi cynhyrchiant yn hytrach na dim ond ehangu nifer y staff.

Mae hefyd angen mwy o gefnogaeth i gynllunio olyniaeth arweinyddiaeth a chynllunio trawsnewid busnes, gan gydnabod pwysigrwydd gallu rheoli wrth gynnal twf cynhyrchiant. Mae'r dystiolaeth yn awgrymu y gall modelau perchnogaeth ac arweinyddiaeth chwarae rhan bwysig ym mherfformiad busnes hirdymor, gan gynnwys **trawsnewidiadau Ymddiriedolaeth Perchnogaeth Gweithwyr (YPG)**, a all gefnogi cynllunio olyniaeth, cryfhau ymgysylltiad gweithwyr a diogelu etifeddiaeth busnes. Felly, dylai cefnogaeth ariannol a chynghori ymestyn y tu hwnt i brosiectau arloesi i helpu cwmnïau i fuddsoddi yn y newidiadau arweinyddiaeth, perchnogaeth a gweithredol sy'n gysylltiedig â thwf cynhyrchiant cynaliadwy.

### 3. Cymorth Digidol a Chynaliadwyedd Arbenigol

Mae rhai sefydliadau iechyd wedi defnyddio **Busnes Cymru** ar gyfer adolygiadau digidol a chynlluniau lleihau carbon, sy'n gofyn am lawer iawn o fewnbwn gan y cleient i asesu eu defnydd o garbon, (dadansoddiad llawn o wastraff, defnydd ynni, cadwyni cyflenwi, milltiroedd teithio a'r cyffelyb). Dylai asiantaethau cyllid a chymorth ganolbwyntio ar symleiddio'r adolygiadau hyn wrth ddarparu'r cyfalaf sy'n angenrheidiol i weithredu **systemau technegol gwerth uchel** sy'n alinio swyddogaethau technegol a gweithredol. Mae'n amlwg bod y wybodaeth a'r ddealltwriaeth a ddatblygir gan y cleient drwy'r broses hon yn y pen draw yn cynhyrchu manteision i'r busnes.

### 4. Polisi sy'n Seiliedig ar Le a Seilwaith

Mae'r dadansoddiad o'r data eilaidd o'r Swyddfa Ystadegau Gwladol yn tynnu sylw at **fwlch cynhyrchiant sylweddol o fewn y rhanbarth**, gyda chanolfannau trefol fel **Abertawe, Caerdydd, a Chasnewydd** ar y blaen, tra bod rhanbarthau fel **Gwynedd a Phowys** ar ei hôl hi. Mae arweinwyr busnes yn crybwyll **rhwydweithiau trafnidiaeth gwael yn benodol** fel anghymhellant i fuddsoddi rhyngwladol ac yn rhwystr i ehangu cyfleusterau. Rhaidparu cefnogaeth fusnes effeithiol â **gwelliannau seilwaith sy'n seiliedig ar leoedd** i sicrhau y gall cwmnïau mewn "parthau cynhyrchiant isel" gael mynediad at gronfeydd doniau ehangach.

### 5. Sefydlogrwydd Rheoleiddiol

Adroddodd busnesau iechyd fod **y cynnydd diweddar mewn Cyfraniadau Yswiriant Gwladol (CYG) a'r isafswm cyflog** wedi creu beichiau ychwanegol, gan effeithio ar ble maen nhw'n dewis gwneud buddsoddiadau yn y dyfodol. Mae gan asiantaethau cymorth busnes rôl i'w chwarae wrth sicrhau bod gan bob cwmni sy'n tyfu'n gyflym, gan gynnwys busnesau iechyd, y gefnogaeth angenrheidiol i gynllunio'n hirdymor er gwaethaf yr ansicrwydd ynghylch fframweithiau treth a rheoleiddio'r DU.

I grynhoi, er mwyn i Gymru bontio ei bwlch cynhyrchiant, rhaid i gymorth busnes a chyllid drawsnewid o gymorth cyffredinol i **ymyriadau wedi'u targedu** sy'n cefnogi'r modelau gwerth uchel, main, a chanolbwyntio ar y gweithwyr sy'n nodweddiadol o Arwyr Cynhyrchiant.

### Cwestiynau Ymchwil yn y Dyfodol

Yn seiliedig ar ganfyddiadau'r adroddiad hwn, mae nifer o gwestiynau ymchwil yn y dyfodol yn dod i'r amlwg i fynd i'r afael â natur anwastad enillion cynhyrchiant ar lefel cwmnïau a natur oedi cynhyrchiant yng Nghymru o'i gymharu â gweddill y DU ac yn enwedig y ddwy Wlad Ddatganoledig arall. Mae'r rhain wedi'u trefnu'n bedwar grŵp eang:

- **Cynaliadwyedd ac Esblygiad:** I ba raddau mae statws "Arwr Cynhyrchiant" yn arteffact dros dro o gylchoedd economaidd yn hytrach na **newid strwythurol mewn effeithlonrwydd**, a sut mae'r cwmnïau hyn yn perfformio dros **orwel 10 mlynedd** o'i gymharu â modelau twf traddodiadol?
- **Strategaeth Lefel Cwmni:** Pa **brosesau penodol** sy'n galluogi twf refeniw heb gynyddu costau adnoddau, a sut mae **modelau perchnogaeth** (fel YPGau) neu **hyfforddiant arbenigol i Brif Weithredwyr** (MBAu/PhDau) yn gyrru'r enillion cynhyrchiant hyn yn uniongyrchol?
- **Polisi sy'n Seiliedig ar Le:** Pa ymyriadau wedi'u targedu all godi **parthau cynhyrchiant isel** (e.e., Gwynedd, Powys) i lefelau perfformiad trefol, a sut mae **ansawdd seilwaith** a thueddiadau sectoraidd newidiol yn effeithio ar dwf cynhwysol rhanbarthol?
- **Macro-Bolisi a Rheoleiddio:** Sut mae **newidiadau cyllidol** (cynnydd mewn Cyfraniadau Yswiriant Gwladol a chyflog isafswm), y **bwlch sgiliau rhwng addysg a diwydiant**, a **rheoliadau Net Sero** yn newid gorwelion buddsoddi a hyfywedd ariannol cwmnïau Cymreig sy'n perfformio'n dda yn benodol?

Anyadike-Danes, M., & Hart, M. (2017a). Firm and job dynamics in the United Kingdom before, during and after the global financial crisis: Getting in under the hood. Business Dynamics and Productivity, 87. Available at [https://www.oecd.org/en/publications/business-dynamics-and-productivity\\_9789264269231-en.html#page=88](https://www.oecd.org/en/publications/business-dynamics-and-productivity_9789264269231-en.html#page=88)

Anyadike-Danes, M., & Hart, M. (2017b). The UK's high growth firms and their resilience over the Great Recession. Research Paper, 62(7). Available at [https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2017/09/ERC-ResPap62-Policy-Briefing-Anyadike-Danes\\_Hart-Final.pdf](https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2017/09/ERC-ResPap62-Policy-Briefing-Anyadike-Danes_Hart-Final.pdf)

Anyadike-Danes, M., & Hart, M. (2018). All grown up? The fate after 15 years of a quarter of a million UK firms born in 1998. Journal of evolutionary economics, 28, 45-76. Available at <https://link.springer.com/article/10.1007/s00191-017-0549-x>

Hart, M (2026) "Growth in Every Postcode": A Scale-Up Target Measures the Wrong Thing, ERC Blog published 27th July 2026 <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/growth-in-every-postcode-a-scale-up-target-measures-the-wrong-thing/>

Hart, M and Bonner, K (2024) Productivity Puzzles, Long Tails and Productivity Heroes: developing a new focus for small business policy in the UK, ERC Insight Paper, February 2024 Available at <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2024/02/ERC-Insight-Productivity-Puzzles-Long-Tails-and-Productivity-Heroes-Hart-Bonner-final-1.pdf>

Jones, M. (2025). Wales' Productivity Challenge: A Focus on the Future. Available at <https://www.productivity.ac.uk/wp-content/uploads/2025/01/PIP051-Wales-Insights-Paper-January-2025.pdf>



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 Banc 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](http://bancdatblygu.cymru).