

'Nid yw arloesi'n golygu datblygu cynnyrch neu dechnolegau newydd yn unig, ond yn hytrach y broses gyfan o gyflwyno a chynnal diwylliant o greadigrwydd a meddwl gwreiddiol ym mhob agwedd ar redeg busnes drwyddo draw.'

Rheoli ac Arloesi



Cyngor Rheolaeth Cymru
Wales Management Council





© Cyngor Rheolaeth Cymru/William Battle Associates Ltd 2003

Cyhoeddwyd fis Mawrth 2003

Corff y mae cyflogwyr yn ei arwain yw Cyngor Rheolaeth Cymru, sy'n derbyn nawdd oddi wrth Lywodraeth Cynulliad Cymru, i hybu datblygiad rheolwyr mewn busnesau Cymreig ac yn sectorau cyhoeddus a gwirfoddol Cymru.

I gael manylion am ein gweithgareddau presennol a chyhoeddiadau eraill, piciwch i mewn i'n gwefan.

Gwefan: www.crc-wmc.org.uk

Cyfeiriad: Cyngor Rheolaeth Cymru, Blwch Post 61, Caerdydd CF24 5YE

Rhif Ffôn: 029 2045 0224

Rhif Ffacs: 029 2045 0231

e-bost: help@crc-wmc.org.uk



Llywodraeth Cynulliad Cymru
Welsh Assembly Government



RHEOLI AC ARLOESI

'Nid ydym ond yn siarad am ba mor bwysig yw hi i fusnesau uwch dechnoleg gadw ar y blaen - mae arloesi yn golygu llawer mwy na hynny. Yn wir, nid yw arloesi yn aml yn fwy na syniadau bach ynghylch sut mae gwneud pethau'n wahanol; yn well; yn symlach. Ond gall hyn wneud gwahaniaeth mawr i allu busnesau ym mhob sector i wneud elw.'

Andrew Davies AC, Gweinidog Datblygu Economaidd

'Mae arloesedd yn deillio o dalent unigolion - drwy eu dyfeisgarwch, eu natur greadigol, eu gallu i ddatrys problemau a dysgu, a'u parodrwydd i gymryd risgiau doeth.'

Cymru o Blaid Arloesi

'Mae arloesi...yn un o'r prif ffactorau sy'n hybu cynhyrchiant. Mae'n arwain at fantais gystadleuol ac yn hyrwyddo twf cynladwy ynghyd â phopeth sy'n dod yn sgîl hynny e.e. mwy o swyddi â gwerth ychwanegol, mwy o lewyrch a llewyrch mwy parhaus.'

Cymru o Blaid Arloesi



RHAGAIR

Mae Cymru o Blaid Arloesi, dogfen ymgynghori Cynllun Gweithredu Llywodraeth Cynulliad Cymru ar gyfer Arloesi, yn manylu ar yr angen i arloesi fel a ganlyn:

'Mae arloesi, yn ôl ein diffiniad ni, yn golygu ymelwa yn llwyddiannus ac yn fasnachol ar syniadau newydd. Mae'n un o'r prif ffactorau sy'n hybu cynhyrchiant. Mae'n arwain at fantais gystadleuol ac yn hyrwyddo twf cynladwy ynghyd â phopeth sy'n dod yn sgîl hynny e.e. mwy o swyddi â gwerth ychwanegol, mwy o lewyrch a llewyrch mwy parhaus.'

Mae **Cymru o Blaid Arloesi** yn mynd ymlaen i ddweud:

'Mae diffyg diddordeb mewn datblygu systemau rheoli a chynllunio, ynghyd ag amharodrwydd i weithredu ar gyngor arbenigol, a chymwysterau annigonol, oll yn resymau dros y bwlch cynhyrchu sydd rhyngom a'r economïau llewyrchus ledled y byd. Mae arloesi yn ffordd allweddol o ddatrys y problemau hyn a hybu cynhyrchiant.'

Er mwyn sicrhau llwyddiant eu busnes, bydd angen i Reolwyr Cymru godi eu safonau, bod yn barod i herio'r sefyllfa sydd ohoni a mabwysiadu arfer gorau wrth arloesi.

Yn gynnar yn 2002, sefydlodd Cyngor Rheolaeth Cymru (CRC) Grŵp Gwaith Arloesedd Busnes, er mwyn ceisio nodi 'cyfrinachau arloesi', i'w lledaenu mor eang â phosibl i helpu busnesau Cymru i ddysgu oddi wrth ei gilydd.

Dechreuodd Grŵp Gwaith CRC y broses hon trwy drefnu gweithdai ar gyfer entrepreneuriaid Cymru, yn Ysgol Fusnes Caerdydd. Mae canlyniadau sesiwn bwrlwm syniadau'r gweithdy hwn yn Atodiad I.

Hefyd, diffiniodd y Grŵp Gwaith raglen o ymchwil bellach yn cynnwys cyfweiliadau manwl â chwmnïau Cymru i ddarganfod eu 'cyfrinachau arloesi'. Mae'r rhan fwyaf o'r rhain wedi cofrestru â chynllun Ymrwymiad i Arloesedd Awdurdod Datblygu Cymru.

Mae'r adroddiad hwn yn crynhoi darganfyddiadau'r ymchwil honno, ac yn rhoi cyngor ar ymarfer arloesedd fel cyfraniad mawr at weithredu dan Faes 3, Rhoi'r Sgiliau Arloesi Angenrheidiol i Bobl, yn **Cymru o Blaid Arloesi**.

Cyngor Rheolaeth Cymru

Mawrth 2003



CYNNWYS

Diolchiadau	4
Crynodeb Gweithredol	5
Cyflwyniad	7
Arweinyddiaeth.....	8
Strategaeth	14
Pobl	16
Proses.....	25
Cynnyrch a Gwasanaeth	28
Canolbwyntio ar Gwsmeriaid.....	31
Y Gallu i Greu Elw	33

Atodiadau

Grŵp Gwaith Arloesedd.....	35
Amcanion a methodoleg yr ymchwil	38
Llyfryddiaeth o ddeunydd cyfeiriol yr ymchwil	40



DIOLCHIAADAU

Cydnabyddir pobl busnes uwch o Gymru sydd wedi rhoi o'u hamser, yn y gweithdai a'r cyfweiliadau, am eu hymrwymiad i hybu diwylliant arloesedd ledled Cymru.

Dyma'r cwmnïau a oedd mor garedig â chytuno i gyfweiliad:

Admiral Insurance

Codel

FIRSTPLUS Financial Group

Giroflex

La Baguette Du Jour

Maxim Technology

Melin Tregwynt

Spectrum Technologies

3M

Weir Engineering Services

Pentwyn Splicers

Gridxitex

Rhestrir aelodau Grŵp Gwaith Arloesedd Cyngor Rheolaeth Cymru, a'r rhai a fu'n cymryd rhan yn y gweithdy bwrlwm syniadau, yn Atodiad 1.

Ni fyddai'r gwaith ymchwil sydd wedi cyfrannu at yr adroddiad hwn wedi bod yn bosibl heb help:

- Carl Hadley, Aelod o Gyngor Rheolaeth Cymru, Cadeirydd y Grŵp Gwaith Arloesedd ac Is-gadeirydd y Cynllun Gweithredu Entrepreneuriaeth
- Jim Loft, rheolwr personél 3M, yn enwedig ei wybodaeth am gymhwyso arloesedd yn ymarferol trwy ddiwylliant busnes.
- Hefyd, cydnabyddir Steve Jones a Rachel Stephens o'r WDA am eu cymorth wrth ddod o hyd i gwmnïau sy'n fodlon agor eu drysau.

Ymgwymerodd William Battle Associates Ltd., York Chambers, Stryd Efrog, Abertawe, â'r gwaith ymchwil a drafftio ar gyfer yr adroddiad terfynol. Mae Cyngor Rheolaeth Cymru yn ddiolchgar iawn iddynt am eu hegni, eu brwdfrydedd a'u syniadau arloesol.





CRYNODEB GWEITHREDOL

Mae **Cymru o Blaid Arloesi**, Cynllun Gweithredu Llywodraeth Cynulliad Cymru ar gyfer Arloesi, yn ymrwymo Cyngor Rheolaeth Cymru i chwarae rôl arweiniol yn y gwaith o 'Roi'r Sgiliau Arloesi Angenrheidiol i Bobl.'

Yn ystod 2002, gofynnodd Cyngor Rheolaeth Cymru i William Battle Associates gynnal cyfres o gyfweiliadau manwl â 12 cwmni yng Nghymru i ddarganfod eu 'cyfrinachau arloesi'.

Mae'r adroddiad hwn yn cyflwyno darganfyddiadau'r ymchwil hon fel ffordd o rannu arfer gorau ac annog pobl eraill i arloesi a chreu amgylchedd lle y gall arloesedd ffynnu.

Nid yw arloesi'n golygu datblygu cynnyrch a thechnolegau newydd yn unig, ond yn hytrach y broses gyfan o gyflwyno a chynnal diwylliant o greadigrwydd a meddwl gwreiddiol ym mhob agwedd ar redeg busnes drwyddo draw.

Mae ymchwil yr Adran Masnach a Diwydiant a Chyddfederasiwn Diwydiant Prydain wedi darganfod bod y cwmnïau mwyaf cystadleuol yn y DU yn cael eu harwain gan unigolion brwdfrydig, llawn gweledigaeth, sy'n hybu newid. Mae'r rhain yn adnabod eu cwsmeriaid ac yn cyflwyno cynnyrch a gwasanaethau newydd a gwahanol drwy gydol yr amser.

Mae ymchwil a gynhaliwyd yng Nghymru wedi nodi saith 'cyfrinach arloesi'

- **Arweinyddiaeth**
- **Strategaeth**
- **Pobl**
- **Proses**
- **Cynhyrchion/Gwasanaethau**
- **Canolbwyntio ar Gwsmeriaid**
- **Creu Elw trwy Fantais Gystadleuol**

Mae arweinyddiaeth ar gyfer arloesedd yn gyfuniad o reoli'r sefyllfa sydd ohoni a chanolbwynt allanol i ddeall y farchnad ac i ba gyfeiriad y mae'n mynd. Bydd arweinwyr yn gosod cyflymder a chyfeiriad y busnes. Mae angen sgiliau gwahanol i'r rhai sydd eu hangen i reoli. Bydd yn rhaid i arweinwyr fod yn feddwl agored, herio'r hyn sy'n bodoli eisoes a bod yn ddynamig i lwyddo. Yn anad dim, bydd yn rhaid iddynt werthfawrogi pobl.

Mae'n rhaid i arloesedd helpu i ddatblygu strategaeth cwmnïau a rhaid iddi gael ei defnyddio yng nghyd-destun y sefyllfa y mae'r busnes am fod ynddi. Yna, bydd yn rhaid i'r rheolwyr a'r gweithlu gydweithio fel tîm i arloesi er mwyn cyflawni'r nodau busnes y maent yn eu rhannu.

Mae diwylliant cwmni yn hanfodol i hybu arloesedd a mantais gystadleuol. Y cwestiwn allweddol ar gyfer rheolwyr yng Nghymru yw 'A ydym ni'n gwneud yn fawr o'n pobl?' Bydd yn rhaid iddynt sicrhau bod pob un o'u gweithwyr o'r farn eu bod yn cael boddhad o'u gwaith, ac yna bydd yn rhaid manteisio i'r eithaf ar y cyfleoedd i gasglu syniadau, er mwyn cynyddu eu gallu i gynyddu proffidioldeb.

Mae cwmnïau arloesol yn dangos nodweddion Gweithio ar Sail Perfformiad Uchelradd, â phwyslais mawr ar weithio mewn tîm, annibyniaeth wrth wneud penderfyniadau, cysylltiad llawn â holl broses y busnes, pwyslais ar ddatblygu sgiliau, a chydabyddiaeth o lwyddiant.

Bydd arweinwyr a rheolwyr arloesol yn barod i dderbyn gwybodaeth feirniadol, byddant yn gyfathrebwyr ardderchog, yn gwybod pan fydd angen gweithredu ar frys, yn codi cwestiynau ynghylch y sefyllfa sydd ohoni, yn adnabod y cwsmer yn dda, yn arfer rheolaeth 'ymarferol', yn gwybod beth yw pŵer syniad da, yn dyheu am ddysgu, ac yn rhannu profiadau.



Hefyd, bydd yn rhaid iddynt sicrhau eu bod yn recriwtio'r bobl gywir, yn eu defnyddio yn y ffordd mwyaf effeithiol posibl, ac yn cydnabod ac yn gwobrwyo'r cyfraniadau arloesol y mae'n bosibl i bob un gweithiwr eu gwneud.

Bydd yn rhaid cael proses ar gyfer rheoli a symbylu arloesedd. Bydd yn rhaid i'r broses

- **gasglu syniadau oddi wrth weithwyr a chwsmeriaid yn gyflym**
- **dwyn sylw at faterion allweddol i ddod o hyd i atebion i broblemau neu i ddatblygu syniadau newydd**
- **mesur y pethau cywir a defnyddio'r data hyn yn arloesol**
- **rhwydweithio â'r rhai y tu allan i'r cwmni i gael persbectif busnes ffres.**

Mae cwmnïau ledled Cymru yn amrywio o ran eu maint, eu cymhlethdod a'u harddull rheoli. Bydd yn rhaid i bob cwmni fod yn hyblyg wrth reoli arloesedd, a datblygu proses sy'n briodol ar gyfer eu hamcanion a'u hamgylchiadau eu hunain.

Bydd yn rhaid i reolwyr sydd am arwain arloesedd fod yn barod i herio yr hyn sy'n bodoli eisoes ac, os bydd angen, bod yn amhoblogaidd er mwyn i'r busnes allu manteisio ar gyfleoedd newydd. Bydd yn rhaid i'r rheolwr arloesol fod yn feistr ar newid. Y cwestiwn allweddol yn yr achos hwn yw 'A ydw i, fel rheolwr, wedi edrych ar y gorwel am gyfleoedd a bygythiadau a fydd yn cael effaith ar fy musnes?'

Hefyd, bydd yn rhaid i reolwyr ddysgu i reoli'r arloeswyr trwy fod yn agored, yn fyfyrion, ymateb i syniadau, eu cefnogi a gallu croesawu newid. Bydd y rheolwr sydd â budd o gadw'r sefyllfa sydd ohoni yn mygu arloesedd.

Mae cwmnïau arloesol yn gyfarwydd â'u cwsmeriaid gan mai hwy fydd y symbyliad mwyaf ar gyfer cynnyrch a gwasanaethau newydd. Ond, mae'n rhaid i'r arloesedd hefyd fod yn rhagweithiol, a gallu rhagweld anghenion cwsmeriaid lawer o flynyddoedd o flaen llaw.

Roedd cwmnïau'r ymchwil hon yn dangos eu bod hefyd yn manteisio i'r eithaf ar y lwc dda a'r cyfleoedd busnes a ddaeth i'w rhan i ddatblygu cynhyrchion a gwasanaethau newydd a oedd yn fodd i'w gwneud hwy yn wahanol yn y farchnad.

Gall llwyddiant presennol busnes, a'i welliant graddol a pharhaus, fod yn rhwystr mawr i arloesi. Gall hyn beri hunanfodddhad. Nid gwelliant parhaus mo arloesi, ond yn hytrach newid sydyn pan fydd yr hyn a gynigir i'r cwsmer yn darparu gwerth ychwanegol sylweddol, ac yn bodloni angen cwsmer nad yw'r cwsmer hwnnw wedi ei gyfleu weithiau.

Mae canolbwyntio ar gwsmeriaid a dyfnder gwybodaeth am y cwsmeriaid yn ffactorau hanfodol ar gyfer llwyddiant cwmnïau arloesol. Mae yna ddwy ffordd y mae cwmnïau arloesol yn eu rhoi eu hunain yn sefyllfa eu cwsmeriaid, sef caniatâu staff ar bob lefel i ymweld â chwsmeriaid a dysgu oddi wrthynt, a dadansoddi cwynion cwsmeriaid yn greadigol.

Mae arloesi'n rhoi blaen cystadleuol i gwmni; dyma'r ffordd y bydd cwmnïau'n gwahaniaethu eu nwyddau a'u gwasanaethau hwy oddi wrth nwyddau a gwasanaethau eu cystadleuwyr.

Awgryma'r ymchwil hon po fwyaf yw lefel y grymuso ar gyfer arloesi, mwyaf oll yw gallu'r cwmni i gynyddu'r elw.

Bydd angen i reolwyr arloesol ofyn cwestiynau yn gyson ynglŷn â'u busnes a'u marchnad, a defnyddio'r atebion hyn i arloesi a gwella'u busnes.

Mae'r adroddiad hwn yn crynhoi cyfrinachau arloesi cwmnïau blaenllaw yng Nghymru, yn ogystal â defnyddio hyn i symbylu mwy o gwestiynau y dylai pob rheolwr eu gofyn ynglŷn â'u busnes eu hunain er mwyn iddynt ddod yn fwy arloesol, yn fwy llwyddiannus ac yn fwy proffidiol.



CYFLWYNIAD

Mae Cynllun Technoleg Rhanbarthol Cymru yn dweud:

'Mae arloesi'n ymwneud â manteisio'n broffidiol ar syniadau a thechnegau newydd. Fel y cyfryw, mae'n allweddol ar gyfer llwyddiant economi Cymru. Her arloesi ar gyfer unigolion a chwmnïau yw meddu ar yr awydd a'r gallu i fanteisio ar syniadau, dulliau a thechnolegau newydd yn gynt nag unigolion a chwmnïau eraill.'

Mae Cymru o Blaid Arloesi yn dweud:

'Gall arloesedd ddeillio o welliannau uniongyrchol i brosesau cynhyrchu. Gall ddeillio o gynhyrchion a gwasanaethau sydd wedi'u cynllunio'n well; ffyrdd newydd o farchnata neu reoli pobl; partneriaethau newydd, neu ffynonellau ariannol newydd.'

Meddai Peter Drucker yn ei lyfr *Innovation and Entrepreneurship*:

'Bob rhyw tair blynedd, bydd yn rhaid i'r fenter roi pob un o'i chynhyrchion, ei phrosesau, ei thechnoleg, ei marchnad, ei dosbarthiad, ei sianel, yn ogystal â phob un o weithgareddau'r staff, ar y prawf mwyaf erioed.'

Pwrpas arloesi yw cynnal mantais gystadleuol mewn busnes, ar sail gwahaniaethu cynhyrchion a gwasanaethau.

Bydd arloesi yn gwella proffidioldeb. Bydd gwneud rhywbeth yn wahanol yn gwahaniaethu cwmni o'i gystadleuwyr, ac yn creu mantais ariannol trwy wella gallu'r cwmni i greu elw.

Mae'r cyhoeddiad ar y cyd rhwng yr Adran Masnach a Diwydiant a Chyddfederasiwn Diwydiant Prydeinig 'Competitiveness - how the best UK companies are winning' yn dweud:

Roedd naw allan o ddeg o gwmnïau mwyaf llwyddiannus y DU a astudiwyd yn arddangos y nodweddion arfer gorau arloesol canlynol;

Mae hybwyr newid brwdfrydig a llawn gweledigaeth yn eu harwain, sy'n

- Datgloi potensial eu pobl
- Creu diwylliant lle bydd gweithwyr wir yn cael eu grymuso ac yn canolbwyntio ar y cwsmer
- Buddsoddi mewn pobl trwy gyfathrebu, timau a hyfforddiant da
- Gwneud y pyramid sefydliadol yn wastad a'i wrth-droi

Yn adnabod eu cwsmeriaid ac yn

- Dysgu'n gyson oddi wrth eraill
- Croesawu her cwsmeriaid anodd i roi hwb i arloesedd a cystadleugarwch



Yn cyflwyno cynhyrchion a gwasanaethau newydd a gwahanol yn gyson, trwy

- *Feddu ar wybodaeth ddofn am eu cystadleuwyr*
- *Annog arloesedd i fanteisio'n llwyddiannus ar syniadau newydd*
- *Canolbwyntio ar fusnes craidd wedi'i gyflenwi gan gynghreiriau strategol'*

Tri dimensiwn arloesi yn y model hwn yw:

- Rheolaeth
- Gwybodaeth am gwsmeriaid
- Cynhyrchion a gwasanaethau wedi'u gwahaniaethu

Cred y Grŵp Gwaith Arloesedd y mae Cyngor Rheolaeth Cymru wedi'i sefydlu fod yn rhaid ystyried arloesedd o ddau wahanol bersbectif:

- Rheoli Arloesedd

gan na fydd arloesi yn digwydd heb broses, diwylliant cefnogol a chyd-destun.

- Arloesi mewn Rheolaeth

oherwydd y bydd yn rhaid i batrwm arferion rheolaeth newid, o reolaeth a hierarchaeth, i arweinyddiaeth a grymuso, strwythur rheolaeth mwy gwastad a chymell pobl yn well.

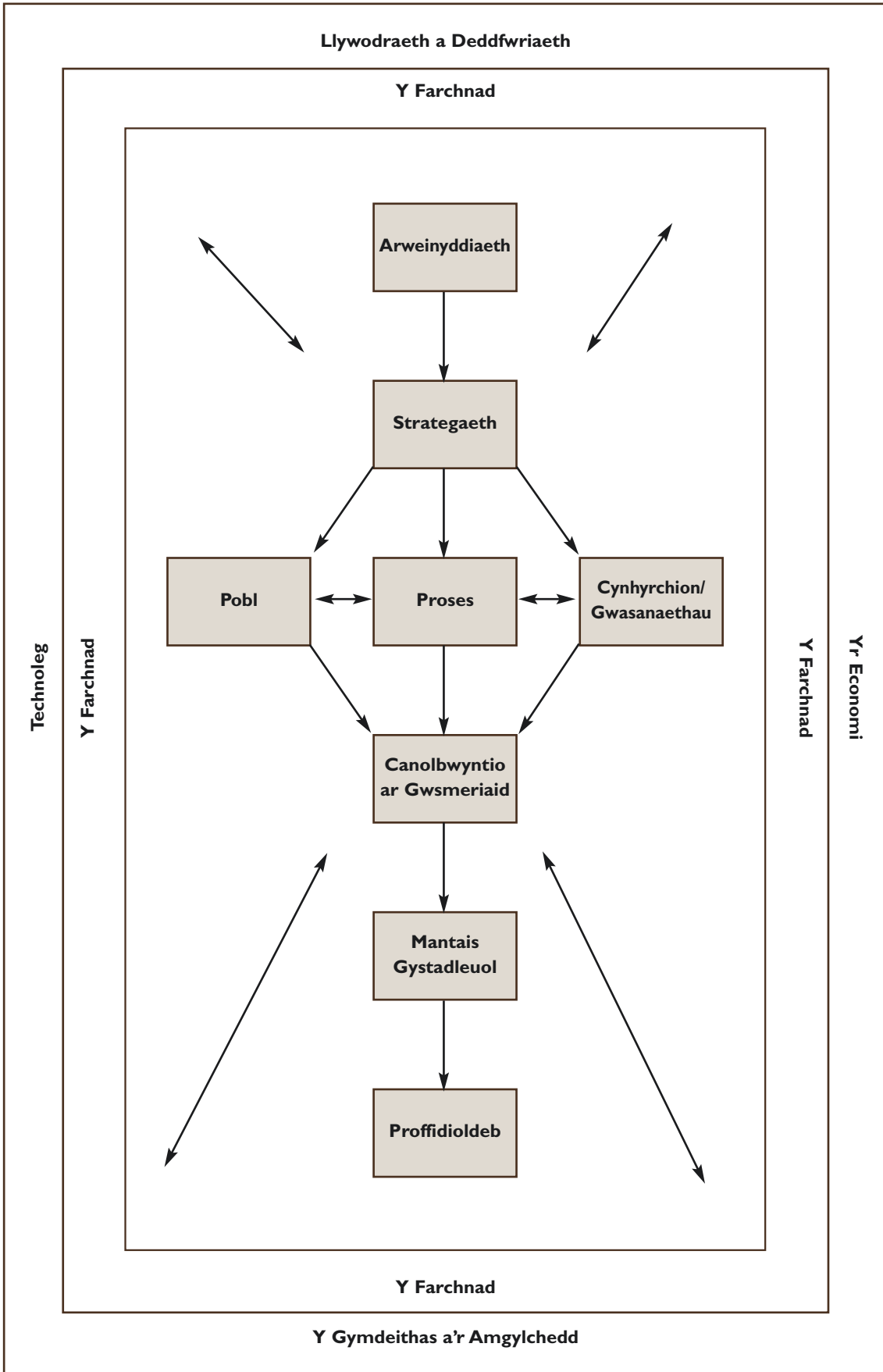
Yn sgîl yr ymchwil ddilynol a gynhaliwyd fel cefndir i'r adroddiad hwn, daeth saith dimensiwn i'r amlwg mewn sefydliadau arloesol, fel y mae'r diagram isod yn dangos:

- Arweinyddiaeth
- Strategaeth
- Pobl
- Proses
- Cynhyrchion a gwasanaethau
- Canolbwyntio ar gwsmeriaid

a phob un o'r rhain yn arwain, trwy fantais gystadleuol, at well

- Proffidoldeb





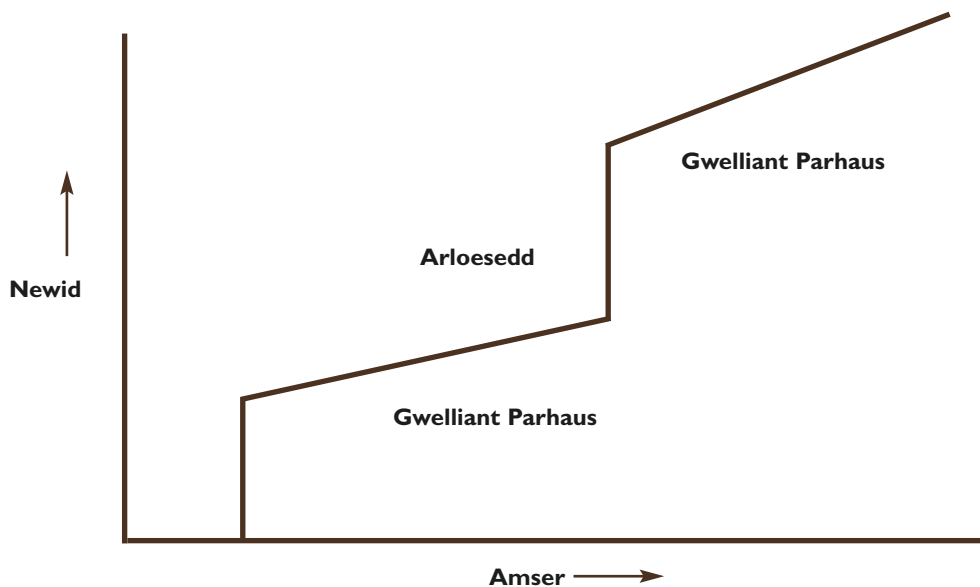


Mae disgwyliadau cwsmeriaid a gweithwyr yn cyfuno â thechnolegau newydd, anghenion newidiol y gymdeithas, deddfwriaeth newydd a dylanwadau allanol eraill, i greu amgylchedd busnes lle bydd y busnesau hynny sy'n fodlon newid ac arloesi yn ffynnu yn unig.

Nid gwelliant parhaus yw arloesi, neu'r hyn y mae pobl Japan yn ei alw yn *Kaizen*. Mewn gwirionedd, mae gwelliant parhaus yn gelyn i arloesedd, oherwydd ei fod yn creu'r argraff bod digon o gynnydd yn cael ei wneud tra y bydd y cystadleuwr yn datblygu dull hollol newydd o weithio o bosibl, a fydd yn golygu na fydd marchnad mwyach ar gyfer cynnyrch cwmni arall.

Dyma a ddigwyddodd yn achos diwydiant oriorau y Swistir, a niweidiwyd yn ddifrifol yn sgîl dyfodiad oriorau digidol arloesol.

Mae'r diagram isod yn dangos sut y mae gwelliant parhaus yn gwella cynnyrch neu wasanaeth yn raddol, ond bod arloesi yn newid sydyn a fydd yn creu rhywbeth hollol newydd i'w gynnig i'r cwsmer neu ddull hollol newydd o weithio.



Nid yw'r adroddiad hwn yn ymwneud â gwelliant parhaus, rhywbeth sy'n rhan allweddol o fywyd busnes, neu a ddylai fod yn rhan allweddol o fywyd busnes. Dylai *Kaizen* ac arloesi ill dau fodoli ar yr un pryd, ond mae'n rhaid i reolwyr geisio yn gyson newid sydyn gwir arloesedd.

Mae arloesi'n gofyn am wybodaeth a medr, ond yn bennaf mae'n gofyn am ddiwydrwydd, dyfalwch ac ymrwymiad.

Ni fydd sefydliadau arloesol yn 'digwydd' yn syml; byddant yn cael eu creu gan arweinwyr sy'n nodi anghenion y farchnad ac yn darparu cynhyrchion a gwasanaethau newydd.

Mae'r adroddiad hwn yn manylu ar rai o gyfrinachau arloesi busnesau arloesol yng Nghymru, ac yn gofyn i reolwyr herio'r sefyllfa sydd ohoni, croesawu newid ac ystyried syniadau newydd a ffyrdd newydd o weithio.



ARWEINYDDIAETH

Mae arweinyddiaeth yn un o'r ffactorau hanfodol wrth ddatblygu sefydliad arloesol.

Mae arweinwyr yn unigolion, sy'n meddu ar arddulliau, arferion a dulliau eu hunain o weithio, ond ceir egwyddorion hanfodol y mae'n rhaid i bob arweinydd, neu dîm sy'n arwain, eu dilyn er mwyn goroesi mewn amgylchedd busnes sy'n newid yn gyflym o fewn economi byd-eang.

Bydd rheolwyr yn datblygu sgiliau arweinyddiaeth pan fyddant yn meddwl y tu hwnt i waith heddiw, ac yn ystyried lle y cwmni yn ei gadwyn gyfleni, a'r cyfeiriad y mae'r farchnad yn mynd iddo.

Agwedd yw arweinyddiaeth yn hytrach na dynodiad.

Arloesi ar waith

O fewn y cwmnïau gorau a gyfwelwyd, agwedd ddynamig a gwybodaeth am y cwsmer a'r farchnad oedd rôl arweinyddiaeth. Pan gafodd y bobl hyn eu cyfnewid, roeddynt yn gwybod ffeithiau am eu diwydiant ac yn onest ynghylch eu sefyllfa gystadleuol. Roedd hefyd yn amlwg mai mewn tîm, yn hytrach nag unigolyn, oedd yr enghraifft orau o arweinyddiaeth arloesol.

Mae arweinyddiaeth ar gyfer arloesedd yn gyfuniad o reoli'r sefyllfa sydd ohoni a chanolbwynt allanol i ddeall y farchnad a'r cyfeiriad y mae'n mynd iddo. Bydd arweinwyr yn gosod cyflymder a chyfeiriad y busnes.

Mae angen sgiliau gwahanol i'r rhai sydd eu hangen i reoli. Bydd yn rhaid i arweinwyr fod yn feddwlagored a herio'r hyn sy'n bodoli eisoes. Fodd bynnag, mae'n hanfodol bod rheolaeth ar y dynamigrwydd hwn yn cael ei rheoli.

Mae angen i sefydliad gynnal ei fusnes o ddydd i ddydd yn effeithiol a pharhau i fodloni cwsmeriaid. Os nad yw hyn yn cael ei wneud, ni fydd y busnes yn goroesi yn y tymor byr. Mae perygl y bydd y rheolwyr yn dod yn hunanfodlon â pherfformiad presennol y busnes. Felly, mae'n bosibl y bydd proffidioldeb y busnes yn cael ei erydu dros amser oherwydd newidiadau yn y farchnad.

Mae arweinyddiaeth ar gyfer arloesedd, a rheoli perfformiad presennol, yn ddwy elfen hanfodol ar gyfer busnes llwyddiannus.

Bydd agweddau'r tîm sy'n arwain yn cael effaith fawr ar ddiwylliant sefydliad.

Bydd arweinwyr yn dangos yr hyn sy'n ymddygiad derbyniol, a'r hyn nad yw'n ymddygiad derbyniol, trwy eu ffordd eu hunain o ymddwyn. Dylai arweinwyr ddangos eu bod yn meddu ar yr holl nodweddion allweddol ar gyfer datblygu sefydliadau arloesol, a sicrhau bod y gweithlu cyfan yn eu gweld yn 'gwneud fel y maent yn dweud'.



Arloesi ar waith

Dangosodd y busnesau a gymerodd ran yn yr ymchwil hon fod angen i'r tîm sy'n arwain ysgogi pobl eraill. Felly bydd yn rhaid iddynt arwain trwy fod yn enghraifft. Bydd yn rhaid iddynt ysbrydoli pobl eraill, a dangos eu bod yn meddu ar y ffocws a'r egni i gynyddu hyder yn nyfodol y busnes, a hynny wrth ddangos eu bod wrthi'n cyflawni'r rôl allweddol sydd ganddynt o ddiogelu dyfodol pawb.

Hefyd, bydd yn rhaid i'r arweinydd roi cychwyn i newid a rheoli'r newid hwnnw. Ymddygiad yw arloesi, sy'n ystyried newid yn iach ac yn normal. Bydd newid yn creu cyfleoedd newydd i arloesi mewn byd sy'n newid yn gyflym.

Nid yw bod yn hunanfodlon yn opsiwn.

Gall llwyddiant busnes fod yn rhwystr mawr i arloesedd. Gall hyn gynyddu hunanfodlonrwydd ac agwedd 'busnes fel arfer'. Rôl yr arweinydd yw rhagweld tueddiadau'r dyfodol, a chynllunio ar gyfer y newidiadau a ddaw i'w rhan.

Mae gan arweinwyr rôl allweddol yn hybu arloesedd a newid wrth reoli risg ac arwain trwy fod yn enghraifft. Yn ôl ei ddiffiniad, rhywbeth newydd, nad yw wedi cael ei roi ar brawf, yw arloesi, a bydd elfen o risg bob tro'n gysylltiedig. Y nod yw rheoli'r risg honno trwy ymchwilio, cynllunio, llunio cynghreiriau strategol a gallu troi methiant yn llwyddiant.

Mewn cwmni arloesol, bydd yn rhaid i'r arweinwyr

- geisio adeiladu'r tîm rheoli gorau
- bod yn gyfarwydd iawn â'r farchnad
- rhagweld tueddiadau, waeth pa mor annymunol ydynt
- bod yn agored i syniadau newydd a dulliau newydd o weithio
- manteisio ar gyfleoedd ddaw yn sgîl llwyddiant annisgwyl



ac, yn anad dim, bydd yn rhaid iddynt

- wir werthfawrogi eu pobl

Bydd yn rhaid i arweinydd y busnes a'r tîm sy'n arwain feddu ar wybodaeth drylwyr am y farchnad, dealltwriaeth o anghenion budd-ddeiliaid a'r byd ehangach, yn ogystal â gwybodaeth fewnol i herio'r sefyllfa sydd ohoni er mwyn datblygu cynhyrchion a gwasanaethau newydd gan ddefnyddio profiad ac arbenigedd. Bydd hyn yn diwallu anghenion cwsmeriaid nad yw'r cwsmeriaid hynny wedi eu cyfleu, ar hyn o bryd ac yn y dyfodol.



Arloesi ar waith

Dengys ymchwil bod cwmnïau arloesol llwyddiannus yn cael eu harwain gan bobl:

- sy'n meddwl ar raddfa byd-eang
- sy'n gweld cyfleoedd blynyddoedd cyn iddynt ddigwydd
- sydd yn rhagweithiol
- sy'n mabwysiadu dull strategol o ymdrin â datblygu busnes
- sy'n cyfathrebu nodau'r busnes ac yn gwobrwyo perfformiad
- sydd yn feistri ar reoli newid
- sy'n 'gwneud fel y maent yn dweud' ac yn arwain drwy fod yn enghraifft, gan bennu'r naw
- sy'n rheoli'n fanwl-gywir, yn nodi metrigau perfformiad allweddol ac yn eu defnyddio'n rheolaidd i lywio'r busnes
- sy'n meddu ar ddisgwyliadau uchel ac yn llywio'r busnes yn unol â hyn
- sy'n meddu ar ddull hyblyg o weithio.

Cwestiynau y bydd angen i reolwyr eu gofyn:

- C** *Ydw i wedi edrych ar y gorwel i ystyried y cyfleoedd a'r bygythiadau a fydd yn cael effaith ar fy busnes?*
- C** *A yw arweinyddiaeth fy busnes yn dibynnu ar dîm sy'n cydweithio i ddatrys problemau busnes ac i fanteisio ar gyfleoedd, ynteu ar bwyllgor sy'n edrych ar ôl ei fuddiannau ei hunain?*
- C** *Pryd oedd y tro diwethaf y gwnes i newid sylweddol i'r busnes, a pham?*
- C** *Beth yw'r effaith mwyaf pwysig rwyf wedi ei chael ar fy nghwmni?*
- C** *Ydw i'n falch â pherfformiad presennol ein busnes?*
- C** *Ydw i'n arwain fy busnes, ynteu'n ei reoli?*
- C** *Beth yw priodoleddau arweinydd ym marn rheolwyr ein cwmni?*
- C** *Ydym ni'n gwneud fel yr ydym yn dweud, neu'n dweud yn unig?*
- C** *Beth yw'r materion allweddol ym meysydd gwleidyddol, deddfwriaethol, economaidd, cymdeithasegol, a thechnolegol sy'n debyg o gael effaith ar fy busnes yn y pum mlynedd nesaf?*
- C** *Beth ydw i am ei wneud ynglŷn â'r materion allanol allweddol?*

STRATEGAETH

Rôl hanfodol yr arweinydd a'r tîm sy'n arwain yw defnyddio arbenigedd a gwybodaeth fewnol i ystyried eu marchnad rhwng tair a phum mlynedd yn y dyfodol. Bydd llawer o arweinwyr yn ystyried mai eu rôl yw rhagweld tueddiadau'r farchnad blynedd o flaen llaw, chreu ymwybyddiaeth o'r ffaith fod angen gweithredu ar frys yn eu busnes. Ond, ni fyddai hyn ar ei ben ei hun yn cynhyrchu canlyniadau. Heb strategaeth a chynllun gweithredu realistig, efallai y bydd hyn yn achosi i'r staff digalonni a cholli morâl.

Nododd yr Athro Dylan Jones Evans, yn ei adroddiad **Creating an Enterprise Culture in Wales** i'r Sefydliad Materion Cymreig, mai'r allwedd i lwyddiant cwmnïau a oedd yn tyfu'n gyflym oedd eu bod yn hŷn na 10 mlynedd, yn gweithredu mewn marchnadoedd aeddfed a'u bod yn meddu ar y strategaeth gywir i'w symud ymlaen. Ni fyddai'r busnesau hyn wedi tyfu oni bai eu bod wedi gofyn y cwestiynau canlynol:

- Ble yr ydym ni yn awr?
- Sut ydym ni am gyrraedd yno?
- Pryd byddwn ni'n cyflawni ein nodau?

Mae elfennau ble, sut a phryd y strategaeth yn darparu'r brys sydd ei angen i roi hwb i arloesedd a chyflawni canlyniadau.

Roedd y cwmnïau a gymerodd ran yn yr ymchwil yn gallu dangos bod yn rhaid i'w strategaeth fod yn fyd-eang yn hytrach na'n lleol, oherwydd bod y farchnad ar gyfer nwyddau a gwasanaethau bellach yn un fyd-eang. Bydd yn rhaid i hyd yn oed cwmnïau bychain wella eu safonau ac ystyried y bygythiadau a'r cyfleoedd ddaw yn sgîl y farchnad fydol.

Bydd datblygu strategaeth yn creu cyd-destun ar gyfer yr hyn y bydd y busnes yn datblygu i fod; dyma'r llwybr ar gyfer menter.

Bydd yn rhaid i'r tîm sy'n arwain sicrhau bod y strategaeth yn cael ei defnyddio yn y sefydliad drwyddo draw, a bod targedau anodd ond realistig yn cael eu gosod ar gyfer arloesedd y busnes.

Bydd arweinyddiaeth ar gyfer arloesedd yn digwydd mewn cyd-destun strategol cryf, â chefnogaeth y diwylliant cywir a threfnau perfformiad cryf sy'n gysylltiedig â gwerthuso personol effeithiol a systemau gwobrwyo.

Dengys yr ymchwil bod angen i gwmnïau arloesol feddu ar weledigaeth glir ar gyfer eu dyfodol. Byddai'n ddelfrydol petai pob aelod o'r tîm rheoli a'r gweithlu yn gallu deall y cyfeiriad y mae'r cwmni'n mynd iddo a sut y gall pob unigolyn helpu i gyflawni'r nod cyffredin.



Ni fydd llawer o gwmnïau yn arloesi oni bai bod yn rhaid iddynt newid oherwydd argyfwng. Ond, yn achos llawer o fusnes, bydd hyn yn rhy hwyr yn y gylched busnes, a byddant yn methu. Nid oedd cwmnïau mwyaf llwyddiannus yr ymchwil yn hunanfodlon ond, yn hytrach, gwnaethant ddatblygu strategaeth, ar sail arloesedd, a fyddai'n gwahaniaethu eu cynhyrchion a'u gwasanaethau.

Arloesi ar waith

Mae FIRSTPLUS yn dangos y buddiannau ddaw yn sgîl defnyddio polisi yn effeithiol, pan fydd pobl, yn unigolion ac yn dimau, yn gwybod beth yw eu rolau a sut y mae eu gwaith yn cael effaith ar llwyddiant y busnes.

Arloesi ar waith

Mae Giroflex wedi datblygu strategaeth ar sail ymchwil farchnata i ailgynllunio eu hamrywiaeth o gynnyrch i greu arddull wahanredol a fydd yn eu rhoi ar flaen y gad.

Cwestiynau y bydd angen i reolwyr eu gofyn:

- C** *Ble y mae fy musnes ar hyn o bryd?*
- C** *Ble ydw i am iddo fod?*
- C** *Sut ydym ni am gyrraedd yno?*
- C** *Pryd byddwn ni'n cyrraedd yno?*
- C** *Pwy fydd yn sicrhau ein bod yn cyflawni'r canlyniadau rydym yn anelu atynt?*
- C** *Pa rwydweithiau neu gyhoeddiadau busnes a fydd yn darparu gwybodaeth imi ynglŷn â'r materion sy'n wynebu fy musnes?*
- C** *A yw fy musnes yn meddu ar strategaeth glir ar gyfer y dyfodol?*
- C** *A yw pob rheolwr yn gwybod sut y gall eflhi gyfrannu at ein llwyddiant?*
- C** *A yw pob aelod o staff yn gyfarwydd â'n strategaeth ac yn ei deall?*
- C** *A yw ein strategaeth yn wirioneddol arloesol?*



POBL

Diwylliant a gwerth

Nid yw cwmnïau eu hunain yn arloesol; y bobl sy'n gweithio o fewn strwythur cefnogol y cwmni sydd, fel tîm, yn herio'r sefyllfa sydd ohoni ac yn creu eu dyfodol eu hunain sy'n arloesol. Y bobl sy'n creu diwylliant cwmni, a'i ffordd unigryw o ymddwyn a gweithio.

Bydd sefydliadau arloesol yn rhoi pobl yn gyntaf.

Dyweddodd Richard Branson unwaith, mewn cyfarfod o gyfranddeiliaid, y bydd yn edrych ar ôl ei bobl yn gyntaf, yna'i gwsmeriaid ac yna'i gyfranddeiliaid. Ei resymwaith yw, os bydd ei bobl wedi'u hysgogi ac wedi'u gwerthfawrogi, byddant yn edrych ar ôl y cwsmeriaid. Bydd hyn yn ei dro yn creu mwy o elw a gwerth i'r cwmni, a fydd wrth fodd y cyfranddeiliaid.

Arloesi ar waith

Mae cwmni 3M yn meddu ar set o egwyddorion ar gyfer pobl sy'n cefnogi'r nodau busnes y maent wedi eu harddel ers dros 90 mlynedd. Mae'r rhain yn cynnwys:

- Parchu urddas a gwerth unigolion
- Annog mentergarwch pob gweithiwr
- Cynnig her ar gyfer galluoedd unigolion
- Darparu cyfle cyfartal

Mae darganfyddiadau'r ymchwil yn dangos bod diwylliant a gwerthoedd cwmni yn cael eu hystyried yn bethau allweddol o ran ei fantais gystadleuol.

Mewn cwmnïau traddodiadol, bydd rheolwyr yn ystyried mai cyfarwyddo a rheoli gwaith pobl eraill yw eu rôl. Mewn cwmnïau arloesol, bydd angen i reolwyr newid eu rôl i ddod yn gydlynwyr, yn hyfforddwyr ac yna'n arweinwyr tîm. Bydd yn rhaid iddynt ystyried eu rôl yn un sy'n hwyluso'r gweithwyr rheng flaen, a'r gweithwyr eraill, i roi o'u gorau. Dylent fod yn orfanwl wrth gael gwared ar bopeth sy'n rhwystro eu pobl rhag rhoi'r gwasanaeth gorau i'r cwsmeriaid.

Pan fydd y gweithlu'n cael eu parchu ac yn cael yr offer gorau i'r gwaith, yn ogystal ag amser, hyfforddiant, mentoriaid, targedau perfformiad a gwobrau, byddant yn defnyddio eu creadigrwydd i geisio ateb anghenion y cwsmeriaid a'r busnes er budd pawb. Bydd hyn hefyd yn golygu y bydd y staff yn cael mwy o foddhad o'u swydd ac yn aros ynddi.



Fodd bynnag, bydd yn rhaid i reolwyr wyllo rhag grymuso pobl heb gefnogaeth strwythurau fel hyfforddiant, canllawiau, metrigau perfformiad a weithdrefnau adrodd.

Y tîm sy'n arwain a fydd yn pennu'r diwylliant, sef 'y ffordd y byddwn yn gweithio yma'. Yn y pen draw, bydd y diwylliant hwnnw yn dod yn hunanbarhaol, a bydd modd gweld ymddygiad priodol yn y sefydliad drwyddo draw.

Arloesi ar waith

Mae FIRSTPLUS, cwmni gwasanaethau ariannol yng Nghymru, yn defnyddio llawer o'u hadnoddau i sicrhau bod pobl o fewn eu sefydliad â'r gallu i gyflawni eu tasgau trwy ddeall eu rôl wrth gyflawni nodau strategol y cwmni. Ceir pwyslais ar ddatblygu a chefnogi unigolion i'w gwneud yn hapus ac effeithiol yn eu gwaith.

Mae cwmni FIRSTPLUS yn meddu ar y gwerthoedd canlynol ynglŷn â'r ffordd y mae disgwyl i weithwyr ymddwyn:

Yr hyn y byddwn yn ei wneud:

- Byddwn yn canmol pobl yn breifat ac yn gyhoeddus
- Byddwn yn bositif ynghylch y dyfodol ac yn berchen arno
- Byddwn yn uchelgeisiol ac yn daer
- Byddwn yn gweithredu ac yn llefaru fel un tîm
- Byddwn yn rhoi adborth gonest, ac yn ei groesawu
- Byddwn yn mwynhau ein hunain

Yr hyn na fyddwn yn ei wneud:

- Ni fyddwn yn bradychu ffydd - byddwn yn ei adeiladu
- Ni fyddwn yn beirniadu - byddwn yn newid
- Ni fyddwn yn sylwebu - byddwn yn chwarae
- Ni fyddwn yn hel clecs - byddwn yn ei ddweud i wyneb rhywun
- Ni fyddwn yn caniatâu perfformiad gwael - byddwn yn delio ag ef
- Ni fyddwn yn lladd ar y cwmni na'r cwsmer

Un o nodweddion allweddol cwmnïau arloesol yw diwylliant agored y bydd angen strwythur rheoli mwy gwastad arno yn aml. Ystyrir hyn yn ffordd hanfodol o sicrhau bod pawb sy'n cael eu cyflogi yn rhoi o'u gorau.



Bydd sefydliad arloesol hefyd dweud y gwir wrtho'i hun, ei gwsmeriaid, ei weithwyr a'i gyfranddeiliaid. Os na fydd yn gwneud hyn, fe fydd yn creu amgylchedd afreal lle bydd materion allweddol yn cael eu 'sgubo o'r neilltu' ac yn peidio â dod yn sbardun ar gyfer arloesi, fel y dylai fod.

Arloesi ar waith

Mae elfennau diwylliant corfforaethol a nodwyd yn sgil yr ymchwil hon yn cynnwys:

- Dealltwriaeth real ac ar y cyd o'r hyn y mae'r cwmni'n ei gynrychioli sef rhywbeth y bydd sloganau yn ei gynnwys yn aml
- Rhoed yr unigolyn o flaen rheolau, gweithdrefnau, normau a pholisïau. Mae pobl yn pwysicach na rheolau, ac mae angen bod yn hyblyg wrth ddehongli
- Mewn sefydliadau mwy, goddef, neu hyd yn oed annog, gwahanol ddiwylliannau ar gyfer gwahanol dimau ac adrannau o fewn y cwmni sydd â'u sylfaen eu hunain o gwsmeriaid
- Cred mewn diwylliant a'r amgylchedd - 'sut y byddwn yn gwneud pethau yma'
- Synnwyr a ddeallir yn dda ac a dderbynnir yn gyffredinol o reolau anffurfiol ynglŷn ag ymddygiad a disgwyliadau, fel bod pawb yn gwybod yr hyn y mae disgwyl iddynt ei gyflawni
- Cred cryf bod yr hyn y bydd pawb yn ei wneud yn gwneud gwahaniaeth ac yn werthfawr, p'un a fydd hynny ar lefel y rheolwyr ynteu ar lefel y gweithlu
- Byddai perfformiad yn cael ei fesur yn fanwl-gywir yn aml, a chafwyd adborth yn rheolaidd
- Roedd atebolrwydd ac amlygrwydd perfformiad yn allweddol
- Byddai timau'n cael unedau cyfan o waith i'w cwblhau.
- Bydd diwylliannau corfforaethol cryf, yn hytrach na geiriau a gweithredoedd yn unig, yn gwneud gwahaniaeth mawr i berfformiad busnes cwmnïau arloesol.





I greu diwylliant arloesol, ceir nifer o bethau y dylid eu gwneud a nifer o bethau na ddylid eu gwneud. Mae 3M wedi dilyn y rhan fwyaf o hyn dros yr hanner can mlynedd diwethaf.

Gwnewch...

Crewch set o werthoedd a fydd yn sicrhau bod pawb, beth bynnag fo'u swydd, yn gwybod yr hyn y mae disgwyl iddynt ei gyflawni

- Creu gwir ddealltwriaeth ymysg llawer o bobl ynghylch safle'r cwmni yn ei farchnad
- Dangos bod unigolion yn dod o flaen rheolau, polisiau a gweithdrefnau
- Rhoi cydnabyddiaeth go iawn i unigolion am rywbeth maent wedi ei wneud yn dda
- Credu mewn cyfoethogi a grymuso, sy'n creu gwahanol ddiwylliant
- Gwybod bod yr hyn y mae pob aelod o'r tîm yn ei wneud yn bwysig
- Rhannu gwybodaeth a syniadau.

Peidiwch â...

- Chael gwahanol reolau ar gyfer rheolwyr a'r gweithlu. Mae hyn yn cynnwys lleoedd parcio, ffreuturiau, ac ati
- Cael system dâl annheg
- Anwybyddu syniadau'r gweithwyr rheng flaen sy'n cysylltu â'r cwsmer bob dydd
- Rhoi gwybod i bobl am ddatblygiadau pwysig ar sail 'y sawl sydd angen gwybod'.

Os bydd pawb yn rhannu gwerthoedd yn go iawn, byddant yn creu diwylliant y busnes. Nid peiriannau yw pobl; maent yn sensitif, yn ystyriol ac yn arloesol. Y cwestiwn allweddol ar gyfer rheolwyr yng Nghymru yw: ydym ni'n sicrhau bod ein pobl yn rhoi o'u gorau? **Os nad ydym, pam felly?**

Efallai y bydd yr atebion yn anodd i nifer o arweinwyr a rheolwyr busnesau, ond efallai y bydd llwyddiant a goroesiad y fenter yn dibynnu ar greu diwylliant lle bydd pob unigolyn yn y cwmni yn gysylltiedig â'i lwyddiant ac yn gyfrifol am y llwyddiant hwnnw.



Gweithio mewn tîm

Dengys yr ymchwil bod y sefydliadau arloesol mwyaf llwyddiannus yn:

- creu timau â grym, sy'n
- canolbwyntio ar anghenion cwsmeriaid, ac
- yn berchen ar y canlyniadau maent yn eu cyflawni, gan
- ddefnyddio datblygiad personol a phroffesiynol i
- fanteisio i'r eithaf ar botensial pob unigolyn trwy amlsgiliau.

Bydd gan gwmnïau arloesol, sy'n defnyddio timau, y nodweddion canlynol:

- Maent yn barod i dderbyn gwybodaeth feirniadol
- Mae'r rheolwyr a'r gweithwyr yn cyfathrebu â'i gilydd
- Maent yn gwybod bod angen gweithredu ar frys
- Maent yn mesur y pethau cywir ac yn adrodd ar berfformiaf yn rheolaidd
- Maent yn hwyluso cyfleoedd i bobl ddod ynghyd i drafod materion allweddol.

Arloesi ar waith

Bydd Henry Engelhardt, Swyddog Prif Weithredwr Admiral Group, yn cario darn o jig-so yn ei waled i ddangos ei fod yn rhan o dîm, sy'n cydweithio i greu'r llun mwy.

Bydd y busnesau arloesol mwyaf llwyddiannus yn defnyddio manteision timau, o fewn diwylliant sy'n annog mynegi'ch barn a chyfathrebu yn agored.

Bydd egwyddorion ac arfer gweithio mewn tîm, trwy gyfoethogi swydd, yn hybu arloesedd.

Arloesi ar waith

Yn ôl Jim Loft o 3M, Gorseinon, y gwahaniaeth rhwng 3M a llawer o gwmnïau eraill ym Mhrydain yw eu gwerthoedd a'u gwaith tîm. Dywedodd William McNight, Swyddog Prif Weithredwr 3M yn y 1940au 'y byddwn yn trin pobl yn yr un ffordd, waeth beth fo'u statws'. Yng nghwmni 3M, nid oes ni (y rheolwyr) a nhw (y gweithlu), dim ond ni, sef pawb.

Arloesi ar waith

Mae Maxim Technology wedi creu diwylliant tîm cryf, lle bydd pawb sy'n gweithio ar brosiect yn cael eu hannog i feddwl am eu gwaith fel baton sy'n cael ei basio ymlaen i aelod nesaf y tîm mewn ras gyfnewid.

Arloesi ar waith

Mae Giroflex, Spectrum Technologies, ac Admiral Insurance yn meddu ar ddiwylliant tîm llwythol. Byddant yn cydweithio tuag at nod cyffredin am reswm y mae pob un ohonynt yn ei ddeall. Maent yn teimlo'n rhan o rywbeth ac yn cymryd cyfrifoldeb am ddatblygiad a goroesiad y busnes ac yn teimlo eu bod yn berchen ar hyn.

Recriwtio

Pobl yw'r ased allweddol ar gyfer unrhyw fenter, ond y ffordd y mae pobl yn cydweithio fydd yn gwneud y gwir wahaniaeth arloesol.

Felly, mae'n bwysig bod busnesau sy'n dyheu am fod yn arloesol yn denu ac yn recriwtio'r bobl orau. Unwaith y byddant wedi cael eu recriwtio, bydd angen sicrhau eu bod mewn amgylchedd sy'n eu cefnogi yn ogystal â gofyn iddynt gyflawni llawer, ac sydd hefyd yn gwobrwyo arloesedd a rhagoriaeth.

Bydd busnes arloesol hefyd yn nodi ac yn gwobrwyo'r ymddygiad sy'n hanfodol i ddarparu gwasanaeth ardderchog i gwsmeriaid, perfformiad busnes ardderchog ac arloesedd.

Yn y rhan fwyaf o gwmnïau a astudiwyd, roedd y sawl a fyddai orau ar gyfer tasg benodol wedi ei nodi oherwydd ei sgiliau a'i brofiad / phrofiad yn hytrach na'i swydd.

Arloesi ar waith

Bydd Admiral Insurance, fel nifer o gwmnïau arloesol eraill, yn cyflogi staff oherwydd eu hagwedd, ac yn eu hyfforddi i wasanaethu. Mae agwedd a phersonoliaeth yr unigolyn yn allweddol ar gyfer arloesedd a gwasanaeth i gwsmeriaid. Mewn llawer o amgylchiadau, gall hyfforddiant ddarparu'r sgiliau sy'n ofynnol i hwyluso cymhwysedd ac arloesedd.

Arloesi ar waith

Cred Iain Maxted, Rheolwr Gyfarwyddwr Maxim Technology, fod llwyddiant busnes wedi'i seilio ar yr angen i 'sicrhau bod y bobl sydd o'ch amgylch yn bobl glyfar'.



Cyfathrebu effeithiol

Cyfathrebu effeithiol yw un o elfennau allweddol polisi arloesi o fewn y cwmnïau a arolygwyd. Roedd defnydd amlwg yn cael ei wneud o sianelau cyfathrebu fel e-bost, taflenni newyddion, e-hysbysfyrddau, sesiynau briffio tîm, rheolaeth wrth gerdded o gwmpas ac hysbysfyrddau i'w gweld yn y rhan fwyaf o'r cwmnïau arloesol a arolygwyd.

Mewn busnesau â strwythurau rheoli mwy gwastad, roedd eu hymateb yn gyflym, oherwydd bod y sianelau cyfathrebu yn fyrrach.

Bydd y cwmnïau mwyaf arloesol yn gwneud yn siŵr bod cyfathrebu effeithiol o du eu rheolwyr i'w gweithwyr rheng flaen, ac o du'r gweithwyr i'r rheolwyr. Bydd rhai cwmnïau hefyd yn trefnu grwpiau a chyfarfodydd focws ar gwsmeriaid i adolygu ansawdd ac ennill syniadau newydd.

Er mwyn sicrhau bod cyfathrebu yn wir effeithiol, mae rheolwyr cwmnïau arloesol bob amser

- Yn defnyddio rhifau i benodi a mesur perfformiad
- Yn glir ynghylch blaenoriaethu gweithredoedd
- Yn rhoi enghreifftiau clir
- Yn cyfathrebu ar adeg pan fydd y sawl sy'n derbyn yn fwyaf parod i dderbyn
- Yn canolbwyntio ar faterion sydd dan reolaeth y bobl sy'n derbyn y wybodaeth
- Yn defnyddio iaith sy'n briodol ar gyfer y gynulleidfa

Arloesi ar waith

Mae FIRSTPLUS yn annog syniadau oddi wrth eu pobl ar unrhyw welliant mewn perthynas â'r cwmni. Gall y syniadau hyn ymwneud ag arbed amser a chostau, gwella gwasanaeth neu syniadau am gynnyrch neu wasanaeth newydd. Bydd unigolyn yn cyflwyno ei syniad i fwrdd rheoli sy'n cynnwys staff o bob lefel o'r sefydliad. Bydd y syniadau'n cael sgôr ac yn ennill pwyntiau cymhelliant y bydd modd eu cyfnewid ar ddiwedd y flwyddyn.

Cydnabyddiaeth a gwobrau

Mae cydnabyddiaeth fewnol yn hanfodol wrth hybu'r cysyniad bod pawb yn gyfrifol am arloesi.

Roedd yn amlwg yn y cwmnïau a arolygwyd ar gyfer yr ymchwil hon bod derbyn cydnabyddiaeth am waith a wnaethpwyd yn dda yn hanfodol i gymell arloesedd yn y dyfodol. Mabwysiadwyd amrywiaeth o weithdrefnau yn amrywio o nodyn ar y slip cyflog, i gyfarfod personol neu sgwrs dros y ffôn â'u rheolwr a chael eu cydnabod ar restr o gyflawnwyr. Byddai'r cwmnïau a berfformiodd orau'n pwysleisio manteision gweithio mewn tîm. Felly, byddai'r tîm yn cael ei gydnabod yn hytrach na'r unigolyn. Byddai cyrhaeddiad yn cael ei fesur o ran y manteision i'r busnes.





Arloesi ar waith

Gwobr a roddodd FIRSTPLUS am y syniad arloesol gorau oedd cael defnyddio car BMW y cwmni am wythnos, a'r cwmni'n talu am yr holl gostau. Bu cwmnïau eraill yn defnyddio system bwyntiau fel y gall unigolyn fynd am bryd o fwyd gyda'i bartner/phartner.

Cyfoethogi'r swydd

Roedd y cwmnïau mwyaf arloesol a arolygwyd wedi datblygu trefnau cyfoethogi swydd, a arweiniodd at rymuso effeithiol trwy gael pyramidiau sefydliadol mwy gwastad.

Mae elfennau'r dull hwn o weithio yn cynnwys:

- Y gweithwyr yn cael eu trefnu mewn timau
- Pobl yn cylchdroi eu rolau o fewn y tîm
- Timau yn cael cynllunio eu gwaith eu hunain
- Y tasgau'n fwy anodd, ac yn cynnwys mwy o gyfrifoldeb
- Unigolion yn cael eu hyfforddi i ddod yn arbenigwyr ar rai tasgau

Mae rheolwyr y cwmnïau hyn yn cydnabod nad hwy yw unig geidwaid gwybodaeth a phrofiad. O'r herwydd, mae prosesau'r busnes wedi'u llunio o amgylch 'tasgau cyfan', metrigau perfformiad. Mae staff yn cael eu hyfforddi, ac mae gofyn iddynt greu gwelliannau trwy arloesi eu hunain.

Dengys yr ymchwil bod cwmnïau arloesol yn cydnabod bod pobl, ar ba bynnag lefel, angen sialensiau a chydnabyddiaeth, a bod cyfoethogi eu swydd yn allweddol i hyn.

Gweithio ar Sail Perfformiad Uchelradd

Yn **Cymru o Blaid Arloesi** un o'r gweithredoedd allweddol i 'roi'r sgiliau allweddol arloesi angenrheidiol i bobl' yw Gweithio ar Sail Perfformiad Uchelradd.

Egyddorion Gweithio ar Sail Perfformiad Uchelradd yw bod y gweithwyr yn rhan o dîm cynhwysol a'i amcan yw gwella perfformiad y sefydliad cyfan, yn hytrach na derbyn gorchmynion a chyfarwyddiadau oddi wrth uwch swyddogion.



Nodweddion allweddol Gweithio ar Sail Perfformiad Uchelradd yw:

- Ymreolaeth ac ymwneud y gweithwyr
- Gwybodaeth ac ymgynghori
- Datblygu sgiliau a dysgu parhaus
- Gwobrwyo perfformiad

Mae'r cyfuniad hwn o nodweddion allweddol yn cyfrannu at arloesedd, cynhyrchiant a llwyddiant y cwmni.

Mae Cyngor Rheolaeth Cymru a Chyngor Cenedlaethol - ELWa wrthi'n hybu cysyniad Gweithio ar Sail Perfformiad Uchelradd ledled Cymru.

Cwestiynau y bydd angen i reolwyr eu gofyn:

- C** *A yw fy nghwmni yn arddangos nodweddion Gweithio ar Sail Perfformiad Uchelradd?*
- C** *Sut fyddaf i'n gwybod bod fy ngweithlu yn rhoi o'u gorau?*
- C** *A oes diwylliant 'nhw a ni' o fewn y cwmni, a gwahanol reolau a breintiau ar gyfer y rheolwyr a'r gweithwyr?*
- C** *A yw lefel absenoldeb yn cynyddu ynteu'n gostwng?*
- C** *A yw pobl yn meddu ar gynllun blynyddol ar gyfer gwerthuso perfformiad a datblygu?*
- C** *A fydd rhoi mwy o gyfrifoldeb i dimau yn risg ynteu'n gyfle?*
- C** *Sut fyddwn ni'n gwobrwyo syniadau arloesol?*
- C** *Sut fyddaf i'n gwybod a yw'r cyfathrebu yn y cwmni yn dda ynteu'n ddrwg?*
- C** *A fydd ein rheolwyr yn cyfarwyddo ac yn rheoli, ynteu'n hwyluso ac yn cydlynu?*
- C** *Sut fyddwn i'n disgrifio diwylliant fy nghwmni?*



PROSES

Rheoli arloesedd

Gall y prosesau sy'n bodoli o fewn busnes naill ai hybu arloesedd neu ei rhwystro.

Bydd yn rhaid i reolwr y busnes geisio creu prosesau a fydd, er enghraifft, yn galluogi gweithwyr y rheng flaen sy'n ymwneud yn uniongyrchol â'r cwsmer i gyflwyno syniadau i wella'r gwasanaeth.

Mae'r broses ar gyfer rheoli arloesedd yn hanfodol. Tynnwyd sylw eisoes at yr egwyddor ar gyfer gwrandao ar syniadau'r gweithlu, a gall hyn fod yn ysgogiad ardderchog i arloesedd.

Gellir mesur pa mor arloesol y mae sefydliad mewn gwirionedd yn ôl pa mor gyflym y mae syniadau a chwynion cwsmeriaid yn cyrraedd rheolwyr y busnes. Bydd llawer o fusnesau yn darparu ffordd o adrodd bob dydd ar faterion a ddaw yn uniongyrchol oddi wrth weithwyr y rheng flaen, er mwyn dwyn sylw at faterion allweddol a cheisio ateb iddynt.

Rheoli â rhifau

Mae rhifau yr un mor bwysig â geiriau. Bydd ystadegau, data gwerthiannau, data ariannol a dadansoddiadau o'r farchnad oll yn rhoi data sy'n darparu gwybodaeth i'r rheolwyr ynglyn â'r angen am newid. Bydd data allweddol mewn cyfnod penodol yn cynnwys:

- y cynhyrchion a wnaed
- y diffygion
- yr ymweliadau gwerthu a wnaed
- yr archebion a gymerwyd
- y cynhyrchion a werthwyd
- cwynion cwsmeriaid
- gwerthiannau o'u cymharu â'r cyfnod blaenorol
- proffidoldeb fesul cynnyrch
- gwerthiannau a phroffidoldeb yn gyffredinol

ond nid oes modd ystyried unrhyw un o'r rhain ar ei ben ei hun. Bydd yn rhaid i'r arweinydd edrych ar y llun cyfan, a'i ddefnyddio i symblu ei feddwl / ei meddwl creadigol ac arloesol ei hun.

Mae'r cwmnïau mwyaf arloesol yn glir ynghylch eu mesurau allweddol o lwyddiant y busnes, a byddant yn eu hadolygu bob dydd yn ogystal â gosod targedau i wella.



Arloesi ar waith

Bydd Henry Engelhardt, Swyddog Prif Weithredwr Admiral Insurance, yn cael adroddiad bob dydd ar berfformiad allweddol y busnes, e.e. sawl galwad a dderbyniwyd a faint o bolisiau a werthwyd.

Rhwydweithiau a chynghreiriau

Yn aml, ni fydd cwmnïau bach a chanolig eu maint yn meddu ar yr un adnoddau â chwmnïau mawr fel 3M ond, trwy rhwydweithio gellir cael dylanwad ar arloesedd.

Nid yw unrhyw un nac unrhyw fusnes yn ynys. Bydd y tîm sy'n arwain yn cydnabod gwerth rhwydweithio y tu mewn i'r sefydliad ac y tu allan iddo.

Bydd gweithio gyda phobl eraill y tu allan i'r cwmni yn cynnig persbectif ffres, ond bydd yn rhaid i reolwyr ofyn am sylwadau a beirniadaeth, yn enwedig oddi wrth gwsmeriaid, yn ogystal â bod yn barod i newid a gwella.

Arloesi ar waith

Mae Giroflex wedi creu rhwydwaith o fusnesau yn eu maes i fynd i'r afael â materion sy'n gyffredin iddynt trwy ddatrys problemau ar y cyd.

Arloesi ar waith

Mae Spectrum Technologies Limited wedi ffurfio cynghrair â Phrifysgol Hull trwy noddï myfyriwr ôl-raddedig y bydd ei draethawd / ei thraethawd estynedig yn cael ei ddefnyddio er budd i'r busnes.

Arweinwyr, rheolwyr ac arloeswyr

Bydd yn rhaid i reolwyr ac arweinwyr fod yn feddwlwagored, a gofyn cwestiynau yn gyson ynglŷn â phroses eu busnes.

Mae rheolwyr ac arweinwyr yn meddu ar nodweddion gwahanol sy'n cyflenwi ei gilydd. Os yw arloesedd am ffynnu o fewn sefydliad bydd yn rhaid cydbwysu'r rhain yn ofalus.





Bydd yn rhaid meddwl yn ofalus am bwy sy'n rheoli arloesedd a phwy sy'n rheoli'r arloeswyr.

Mae cyfleoedd i arloesi ym mhob man, ond yr arloeswr fydd yn achosi newid, yn cynhyrfu'r sefyllfa sydd ohoni ac yn anhrefnu. Ni ddylai arweinwyr arloesol ymddwyn fel rheolwyr a fydd yn rheoli'r sefyllfa sydd ohoni ac yn meddu ar feddylfryd gwahanol ond, yn hytrach, bydd yn rhaid iddynt annog ymddygiad fydd yn rhoi'r busnes ar ei ennill ac a fydd yn herio cynhyrchion a gwasanaethau llwyddiannus er mwyn cynhyrchu rhai sy'n fwy llwyddiannus.

Ni ddylai arloeswyr fod yn atebol i reolwr sy'n gyfrifol am un o swyddogaethau'r busnes presennol, oni bai bod y rheolwr hwnnw / honno yn bendant yn meddu ar y nodweddion canlynol:

- yn agored
- yn fyfyrion
- yn ymateb i syniadau
- yn cefnogi
- yn gallu croesawu newid

ac yn meddu ar y sgiliau i allu hwyluso arloesedd a hyrwyddo syniadau arloesol.

Bydd rheolwyr nad ydynt yn meddu ar y nodweddion hyn yn tueddu i gael budd o'r sefyllfa sydd ohoni, ac efallai y byddant yn rhwystro'r arloeswr a'i syniadau ef / hi. Mewn amgylchiadau o'r fath, dylai arloeswyr gael eu diogelu rhag pwysau o'r fath a rhoi gwybod yn syth i'r Swyddog Prif Weithredwr, neu uwch gyfarwyddwr arall.

Bydd rhai cwmnïau yn penodi cefnogwr arloesedd er mwyn osgoi yr anawsterau hyn. Bydd y cydweithwyr yn parchu'r cefnogwr arloesedd, a bydd hefyd ag enw da am cyflawni canlyniadau da. Bydd y cefnogwr yma'n gallu ysbrydoli a hwyluso arloesedd yn y cwmni drwyddo draw, a hyrwyddo syniadau arloesol.

Cwestiynau y bydd angen i reolwyr eu gofyn:

- C** *Pa fesurau allweddol sydd ar waith yn ein busnes?*
- C** *A yw'r mesurau hyn yn dweud wrthym yr hyn rydym angen ei wybod?*
- C** *Sut fyddwn ni'n gwrando ar syniadau'r gweithlu?*
- C** *Sawl awgrym ar gyfer gwella cynnyrch neu wasanaeth byddwn yn eu derbyn bob mis?*
- C** *Sawl awgrym ar gyfer gwella cynnyrch neu wasanaeth byddwn yn eu rhoi ar waith bob mis?*
- C** *Mewn gwirionedd, ydym ni'n barod i dderbyn syniadau arloesol o'r tu allan i'r cwmni, ynteu a ydym yn eu hystyried yn feirniadaeth?*
- C** *Gyda phwy y byddwn yn rhwydweithio, a pham?*
- C** *Pa rai yw ein cynghreiriau cryfaf, a pham?*
- C** *Ydym ni'n rhwystro arloesedd ynteu'n ei hannog?*
- C** *Pwy yn ein cwmni sy'n cefnogi arloesedd?*



CYNNYRCH A GWASANAETH

Nid oes llawer o gwmnïau sy'n gallu dyheu am gyrraedd mynegai arloesedd 3M, sef 40% o'r trosiant yn dod o gynhyrchion newydd bob 4 blynedd. Cwmni byd-eang yw 3M sydd â'i bencadlys yn Minneapolis/St Paul yn yr Unol Daleithiau, a gweithfeydd ledled y byd, gan gynnwys Abertawe.

O'r dechrau, arfer y Minnesota Mining and Manufacturing Company oedd rhoi cynnig ar syniadau newydd a throï methiant yn llwyddiant. Mewn ymdrech cynnar i greu diemwntau diwydiannol, y cwbl y llwyddon i'w gynhyrchu oedd deunydd maint gronynnau tywod. Canlyniad hyn oedd papur sych a gwlyb, a oedd yn ddelfrydol ar gyfer marchnad gorffennu cyrff ceir, ac roedd llawer o ffyrdd eraill o'i ddefnyddio.

Er nad oes rhestr swyddogol o werthoedd sy'n deillio o hanes 3M, mae'r digwyddiadau uchod yn corffori grŵp cyson o themâu. Edrychwch dan wyneb unrhyw agwedd ar hanes 3M, ac mae'n debyl y byddwch yn dod ar draws is-set o'r gwerthoedd canlynol sydd wedi llunio dull y cwmni o ymdrin ag arloesedd:

- Dyfalwch ystyfnig
- Defnyddio methiant yn greadigol
- Chwilfrydedd
- Amynedd
- Rheolaeth ymarferol
- Menter unigolion
- Siarad â defnyddwyr a chwsmeriaid
- Grwpiau gwaith bach
- Pŵer syniad da

Bydd cwmni 3M yn sôn am 'fasnacheiddio creadigrwydd' fel datganiad cenhadaeth i beri syniadau newydd a fydd yn creu cynhyrchion.

Bydd yn rhoi hyn ar waith trwy ganiatâu i bobl ddefnyddio hyd at 15% o'u hamser yn datblygu syniadau am gynnyrch newydd. Yna bydd y rheolwyr yn gwerthuso'r syniadau hyn ac, os byddant yn cael eu cymeradwyo, bydd adnoddau'n cael eu rhoi i fynd â'r syniad ymhellach.

Ni fydd llawer o SMEs yn meddu ar yr adnoddau i allu rhyddhau pobl ar y model 3M er mwyn iddynt arloesi, ond mae'r egwyddor yn un cadarn. Os byddwch yn 'rhy ddarbodus' gallai hyn fod yn rhwystr i arloesi.

Arloesi ar waith

Mae Glofa'r Tŵr wedi dangos yn glir bod dyfalwch ystyfnig, rheoli ymarferol a menter unigolion yn gallu creu busnes llwyddiannus ac amrywiol.



Arloesi ar waith

Mae Giroflex yn enghraifft dda o ddatblygu cynnyrch newydd ym maes gweithgynhyrchu. Byddant yn dadansoddi'r farchnad ac anghenion cwsmeriaid yn aml, o ran cynhyrchion newydd a'r angen i gadw costau'n isel, gan weithio, lle bynnag bydd hynny'n bosibl, chwsmeriaid i greu'r llwyfan ar gyfer syniadau am gynnyrch newydd.

Mae'r symbyliadau i arloesi yn bennaf yn dod o'r tu allan i'r cwmni. Bydd pwysau oddi wrth gwsmeriaid sy'n gofyn llawer yn gorfodi'r cwmni i ostwng y gost, i wella'r ansawdd, neu'r ddau. Arloesedd adweithiol yw hyn.

Bydd y cwmnïau mwyaf llwyddiannus yn meddu ar ganolbwynt allanol cryf, ac weithiau'n rhagweld anghenion cwsmeriaid rhai blynyddoedd o flaen llaw. Arloesedd rhagweithiol yw hyn, ond bydd llawer yn fwy anodd i'w reoli oherwydd nad oes unrhyw frys i'w roi ar waith.

Un o'r gosodiadau mwy anarferol a gafwyd oddi wrth arweinwyr busnes llwyddiannus oedd eu bod yn lwcus. Rhoddodd lwc gyfle iddynt, ond eu harloesi hwy a oedd yn gyfrifol am ddod o hyd i ffyrdd o fanteisio ar y cyfle yn syth.

Mae datblygu nwyddau yn cynnwys elfen o risg yn ei hanfod. Nid yw hyn yn golygu nad yw'r farchnad, anghenion cwsmeriaid, perfformiad deunydd ac ati, yn cael eu hymchwilio'n drylwyr, ond yn hytrach bod arloesi'n cynnwys elfen o'r annisgwyl.

Bydd yn rhaid i gwmnïau fod yn barod i fanteisio ar y llwyddiant annisgwyl. Os bydd cynnyrch neu wasanaeth yn llwyddiannus, rhaid defnyddio'r cyfle hwn i dyfu'r busnes.

Bydd arloeswyr yn rhoi gwerth ar newid ac ansicrwydd, a phan na fydd pethau'n gweithio fel y dylent byddant:

- Yn ystyried ffyrdd eraill o ddefnyddio'r cynnyrch
- Yn edrych i mewn i bob llwybr posibl
- Yn barod i fanteisio ar gyfleoedd
- Yn gwybod pa mor bell y gallant fynd

Bydd creadigrwydd ac egni pobl yn cael effaith ddramatig ar oroesiad busnes, os bydd yn cael ei arwain yn dda ac os yw'n ymroddedig i ddyfodol pawb.



Cwestiynau y bydd angen i reolwyr eu gofyn:

- C** *Pa mor aml fydd y cwmni'n cyfarfod â chwsmeriaid i drafod datblygiad cynnyrch newydd?*
- C** *Pwy sy'n gyfrifol am ddatblygu ac arloesi cynhyrchion a gwasanaethau?*
- C** *Faint o amser sy'n cael ei neilltuo ar gyfer arloesi cynhyrchion a gwasanaethau?*
- C** *A ydym ni'n meddu ar broses ffurfiol i ddatblygu cynnyrch neu wasanaeth sydd â thargedau SMART (sbesiffig, mesuradwy, amcan clir, realistig a therfyn amser) ar gyfer gweithredu?*
- C** *Pa ganran o fy nhrosiant a fy elw clir a ddaeth o gynnyrch neu wasanaethau gwahanol y mae fy musnes wedi'u datblygu dros y tair blynedd diwethaf?*
- C** *Sawl un a wobrwyyd am ddatblygu syniadau newydd i wella'r busnes y llynedd?*
- C** *Faint o amser a gymer syniad newydd i gyrraedd y rheolwyr, i gael ei werthuso a'i roi ar waith?*
- C** *Sut fyddwn i'n ymateb petai gennym gyfle anhygoel yn y farchnad?*
- C** *Sut fyddaf i'n ymateb os na fydd rhywbeth yn gweithio neu os na fydd rhywbeth yn digwydd yn ôl y bwriad?*
- C** *Beth oedd y peth arloesol diwethaf a wnaethom yn y cwmni hwn, a phryd oedd hynny?*



CANOLEWYNTIO AR GWSMERIAID

Mae canolbwyntio ar gwsmeriaid a dyfnder gwybodaeth am y cwsmeriaid yn ffactorau hanfodol ar gyfer llwyddiant cwmnïau arloesol.

Mewn sefydliadau arloesol, ystyrir ansawdd o safbwynt y cwsmeriaid bob amser, a bydd y sefydliad yn arloesi'n barhaus er mwyn gwneud cwsmeriaid yn hapus trwy ragweld eu hanghenion a sicrhau bod y berthynas fusnes yn brofiad pleserus iddynt. Bydd rheolwyr yn edrych ar bethau o safbwynt eu cwsmeriaid a byddant yn llawn angerdd ynghylch gwasanaeth.

Agosatrwydd at gwsmeriaid yw'r ffactor allweddol sy'n eu gwahaniaethu. Roedd yn amlwg o'r ymchwil fod y sefydliadau hyn yn cynnal proses sy'n mesur canfyddiadau cwsmeriaid o gynhyrchion a nwyddau'n barhaus. Defnyddiwyd sianel gyfathrebu rydd i nodi materion a chwynion cwsmeriaid. Roedd y sefydliadau hyn hefyd wrthi'n rhagweld anghenion cwsmeriaid trwy nodi'r cynnyrch neu'r gwasanaeth y bydd angen ei ddatblygu nesaf.

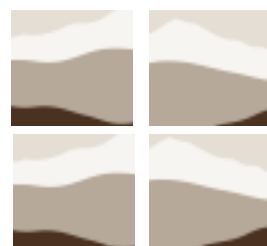
Mae cwynion cwsmeriaid yn ffynhonnell werthfawr o wybodaeth ynglŷn â sut i arloesi er mwyn gwella cynhyrchion neu wasanaethau. Yn anffodus, nid yw'r rhan fwyaf o gwmnïau yn cofnodi llawer o gwynion, oherwydd ni fydd y cwsmeriaid yn cael cyfle i gofnodi eu barn yn aml iawn. Felly, bydd masnach yn cael ei cholli wrth i gwsmeriaid fynd â'u busnes at gwmni arall.

Arloesi ar waith

Bydd Baguette du Jour yn gwella'r hyn y maent yn ei gynnig i gwsmeriaid yn gyson, wrth iddynt newid eu bwydlenni a rhoi gwasanaeth cyflym.

Arloesi ar waith

Mae Admiral Insurance wedi rhannu ei farchnad yn segmentau, a chynhyrchu pum brand gwahanol i ddiwallu pum segment y farchnad.



Cwestiynau y bydd angen i reolwyr eu gofyn:

- C** *A fydd y cwmni yn ystyried cwynion cwsmeriaid yn fygythiad ynteu'n gyfle i wella'r busnes?*
- C** *Pa mor aml y bydd pobl, nad ydynt yn gwerthu, yn ymweld â'r cwsmeriaid er mwyn deall eu hanghenion?*
- C** *Pryd oedd y tro diwethaf y dywedodd cwsmer ei fod ef / ei bod hi wrth ei fodd / ei bodd â chynhyrchion neu wasanaethau'r cwmni?*
- C** *Sawl cwsmer y bydd y busnes yn eu colli ac yn eu hennill bob blwyddyn, a pham?*
- C** *Sawl cwsmer y bydd y busnes yn eu hennill bob blwyddyn, a pham?*
- C** *Mewn gwirionedd, ydym ni'n gwybod yr hyn y mae cwsmeriaid am ei gael oddi wrthym ni?*
- C** *Beth fydd ein cwsmeriaid am ei gael oddi wrthym ni ymhen pum mlynedd?*
- C** *A yw ansawdd ein gwasanaeth yn gyfartal ag ansawdd ein cynhyrchion?*
- C** *Beth yw'r gŵyn mwyaf cyffredin oddi wrth gwsmeriaid?*
- C** *Beth yr ydym ni'n ei wneud ynglŷn â'r gŵyn mwyaf cyffredin oddi wrth gwsmeriaid?*



Y GALLU I CREU ELW

Awgryma'r ymchwil hon po fwyaf yw gradd y grymuso ar gyfer arloesi, mwyaf oll yw gallu'r cwmni i greu elw.

Proffidioldeb yw diben busnes. Mae elw'n hanfodol, po fwyaf gorau oll. Bydd elw'n creu'r adnoddau y bydd y busnes eu hangen i ddatblygu pethau newydd i'w cynnig i gwsmeriaid. I gynnal llwyddiant y busnes, bydd yn rhaid i'r tîm sy'n arwain ystyried dau ddimensiwn eu busnes, sef cynhyrchion a gwasanaethau newydd ag elw uchel ac, ar y llaw arall, arbedion costau ac effeithlonrwydd y busnes.

Arloesi ar waith

Bydd Admiral, FIRSTPLUS a 3M yn creu cynhyrchion a gwasanaethau newydd y bydd y cwsmer yn eu hadnabod fel rhai sy'n fuddiol ac unigryw, er mwyn cynnal elw mawr.

Arloesi ar waith

Bydd Giroflex, 3M a Pentwyn Splicers yn cwtdogi ar gostau trwy adolygu prosesau, gweithdrefnau a deunyddiau presennol y busnes, ac ati..

Bydd arloesi yn gofyn am ail-fuddsoddi elw fel bod y sefydliad yn gallu meddwl am y dyfodol a datblygu cynhyrchion a gwasanaethau y bydd y farchnad eu hangen ac yn eu gwerthfawrogi.

Daw mantais gystadleuol yn sgîl gwneud rhywbeth yn wahanol.

Bydd arloesi yn rhoi'ch cwmni ar flaen y gad, a fydd yn golygu ei fod yn edrych yn wahanol i'r cwsmeriaid.

Mae arloesi'n golygu mwy o elw trwy fantais gystadleuol.



ATODIAD 1

Grŵp Gwaith Arloesedd

Aelodau'r Grŵp Gwaith

Carl Hadley (Cadeirydd)	Cyngor Rheolaeth Cymru
Laurence James	Cyngor Rheolaeth Cymru
Roger Mansfield	Cyngor Rheolaeth Cymru
Allan Martin	Cyngor Rheolaeth Cymru
Peter Jenner	William Battle Associates
Stephen Jones	WDA
Virginia Chambers	WDA
David Rosser	CBI
Gwenda Williams	Telos

Y rhai a gymerodd ran mewn sesiwn bwrlwm syniadau

Josh Llewellyn	Genset
Frank Marsh	GX Design
Peter Hurley	Giroflex
Simon Gibson	Ubiquity Software
Mike Edwards	British Airways Interiors
Lawrence Hallett	Canolfan Ansawdd Cymru
Adrian Llewellyn-Jones	V & A Marketing Cyf
Sophie Chalmers	Better Business
Dr Olwen Williams	Ysbyty Maelor Wrecsam
Neville Allport	FIRSTPLUS
Rachel Jones	Arts & Business

Crynodeb o'r Sesiwn Bwrlwm Syniadau

Nododd grwpiau'r Gweithdy chwe chlwstwr o ffactorau sy'n ofynnol mewn cwmnïau arloesol, ac yna'u rhoi yn eu trefn o ran eu pwysigrwydd, fel a ganlyn:

- Diwylliant ac agwedd
- Arweinyddiaeth
- Gwobrwyo a chydabyddiaeth
- Recriwtio a chadw
- Hyfforddiant a datblygiad personol
- Mentrau.

Isod, ceir crynodeb o'r prif bwyntiau dan bob pennawd:

Diwylliant ac Agwedd

- Mae pawb yn gallu meddwl mewn ffordd wahanol
- Y rhyddid i fynegi syniadau
- Dim bychanu
- Rhwydweithio rhwng sefydliadau
- Dim 'lleoedd i barcio'
- Parchu pob budd-ddeiliad yr un fath
- Didwylledd - dim cyfrinachau
- Adeiladu ymddiriedaeth
- Arferion, polisiau, gweithdrefnau
- Dim amenwyr
- Agwedd mwy heulog tuag at fywyd
- Annog awydd ymwybodol i wneud pethau yn wahanol
- Polisi drws agored
- Cydweithredu - 'nid oes yn rhaid ichi wneud pethau ar eich pen eich hun'
- Dim rheolau na rheoliadau
- Cyfathrebu
- Sylfaen o wybodaeth sy'n cael ei rhannu
- Dysgu o'ch camgymeriadau

Arweinyddiaeth

- Angen pwysau i hyrwyddo arloesedd
- Creu amser a lle i feddwl i'r dyfodol a chael syniadau newydd
- Tim amrywiol ar y brig
- Yr arweinydd yn pennu'r naws / yn gweithredu fel hyfforddwr
- Canolbwyntio ar y dyfodol, yn allanol ac yn fewnol
- Aros ar y blaen o ran meddylfryd y busnes
- Mater diffyg hunanhyder
- Peidio â bod ofn cyfaddef eich bod wedi gwneud camgymeriad

Gwobrwyo a chydabyddiaeth

- Mae pawb yn gwybod eu lle yn y cwmni
- Mae gan bawb fudd o'r cwmni
- Sicrhau bod yr arloeswyr yn hapus (rhoi iddynt amser a lle i ddatblygu eu syniadau)
- Cydnabod gwaith a gyflawnwyd yn dda
- Dosbarthu cyfoeth

Recriwtio a chadw

- Dewis pobl oherwydd eu hangerdd
- Cael gwared ar bobl sy'n gwrthod newid
- Edrych am rywun sy'n well na fi

Hyfforddiant a datblygiad personol

- Cynlluniau mentora ar gyfer arweinwyr a gweithwyr
- BmP yn annog cynlluniau datblygu personol
- Annog balchder a hunanhyder
- Hyfforddi pobl i feddwl yng nghyd-destun y 'llun mawr'
- Annog a hyfforddi pobl i fod yn feddwlagored
- Nodau personol a nodau'r busnes

Mentrau

- Gwnewch eich gwaith cartref - ymchwil a datblygu
- Timau prosiect arbennig - yn gyfrifol am yr ateb yn ogystal â'r broblem
- BmP
- Neilltuo amser
- Herio'r sefyllfa sydd ohoni
- Annog pobl i yrru eu hunain
- Systemau cyfathrebu ar gyfer llif gwybodaeth a rhannu syniadau
- Canolbwyntio ar y rhai hanfodol.

ATODDAD 2

Amcanion a Methodoleg yr Ymchwil

Amcanion

Amcanion yr ymchwil oedd:

- Ymchwilio i arfer gorau byd-eang ym meysydd arloesi wrth reoli a rheoli arloesedd.
- Nodi trawsdoriad o gwmnïau arloesol yng Nghymru a fyddai'n fodlon cymryd rhan yn yr ymchwil.
- Cynnal cyfweiliadau manwl wyneb-yn-wyneb â phobl uwch yn y cwmnïau arfer gorau, gan ddefnyddio cyfuniad o gwestiynau agored a chaeëdig, i ddysgu am eu llwyddiant trwy arloesi.
- Nodi arfer gorau, rhwystrau i arloesi ac arferion rheoli da, a fydd yn creu diwylliant lle bydd arloesedd yn ffynnu.
- Distyllu gwersi'r cyfweiliadau i gynhyrchu adroddiad sy'n manylu ar 'gyfrinachau arloesi'.

Ymchwil gefndir

Roedd ymchwil gefndir y prosiect yn cynnwys:

- Ymchwil Ddesg
- Cyhoeddiadau Prifysgolion a Chyrff Proffesiynol
- Ymchwil Eilaidd - Peiriannau Chwilio, Gwefannau Addysg
- Cysylltu â Phenaethiaid Ysgolion Busnes

Nodi cwmnïau priodol

Defnyddiodd yr ymgynghorwyr gyfuniad o argymhellion personol oddi wrth dim llywio Cyngor Rheolaeth Cymru, cynllun Ymrwymiad i Arloesedd y WDA, a'r cwmnïau y mae Cyngor Rheolaeth Cymru a William Battle Associates Ltd yn eu hadnabod yn sgîl eu rhaglenni newid ar gyfer cwmnïau ar ran yr Adran Fasnach a Diwydiant, yn ogystal ag yn sgîl rheoli cynllun Gwobrwyon Arloesedd Myfyrwyr Cymru dros y deuddeng mlynedd diwethaf.

Cynnal yr ymchwil

Lluniwyd holiadur yr ymchwil i ddarganfod ffeithiau am y busnes, ei drefniadaeth a'i reolaeth, ei gynhyrchion a'i wasanaethau, a sut y mae'n ysgogi ei bobl.

Roedd dimensiynau'r ymchwil yn cynnwys:

- Gwybodaeth y busnes
- Manylion gweithwyr
- Nodau busnes
- Diwylliant, agwedd
- Arddull arwain a rheoli
- Materion sy'n ymwneud â phobl
- Datblygu cynhyrchion a phrosesau
- Cwsmeriaid
- TGCh
- Cynghreiriau a rhwydweithiau

Yn ystod y cyfweiliadau, gofalwyd peidio ag arwain y rhai a oedd yn cael eu cyfweld, a neilltuwyd amser i ganolbwyntio ar feysydd lle roedd gan y cwmni neu'r unigolyn ddealltwriaeth benodol o faterion penodol oedd yn ymwneud ag arloesi.

Roedd y busnesau a gyfwelwyd yn amrywio o gwmnïau bychain sy'n cyflogi 5 o weithwyr, i gwmnïau cyhoeddus sy'n cyflogi 1200 o weithwyr.

Roedd y rhan fwyaf o bobl o gyfwelwyd yn Rheolwyr-Gyfarwyddwyr neu'n Gyfarwyddwyr Adnoddau Dynol.

ATODIAD 3

Llyfryddiaeth o ddeunydd cyfeiriol yr ymchwil

- A Strategy for Stimulating Innovation in Europe*, European Report, Medi 27, 2000.
- A Strategy for the Analysis of Idea Innovation Networks and Institutions*, Organization Studies, Medi 2000
- Balancing your Innovation Strategy*, Electronic Business, Mai 1998
- Breaking Through Boundaries and Organizational Innovation*, Journal of Management, Mai 2001
- Building the Innovation Factory*, Harvard Business Review, Mai - Mehefin 2000
- Customers as Innovators*, Harvard Business Review, Ebrill 2002
- Encouraging Innovation & Creativity*, Healthcare Executive, Medi / Hydref 2001. Cyfrol 16, Rhifyn 5, Tud.28.
- Enterprise Policy: A Strategy for Stimulating Innovation in Europe*, European Report, Medi 21, 2000
- From Invention to Innovation*, Industry Week, Medi 21, 1998
- Information for Innovation - Managing Change from an Information Perspective*, Organizational Studies, Mai 2001
- Innovation Action Toolkit*, Oxford Innovation, 1994
- Innovation Britain: Britain means business*, Price Water Coopers, Guide to Business Success, Gaeaf 2001
- Innovation Revolution: Don't Vegetate Innovate*, Parks and Recreation, Ionawr 2000
- Innovation: Celebrated but threatened. (Tudalen y Golygydd)*, Industry Week, Rhagfyr, 2001
- Inspiring Innovation*, Harvard Business Review, Rhifyn Arbennig, Awst 2002
- Low Creativity Hurts UK*, Financial Management (CIMA) Hydref 2002, Tud.7
- Management Mistakes Squelch Employee Innovation*, Sloan Management Review, Awst 2001
- Networking for Innovation*, Chemical Week, Chwefror 25, 1998
- Organisational Decline and Innovation*, Academy of Management Review, Ionawr 1998
- Organisational Decline, A Stimulus for Innovation*, Business Horizons, Tachwedd / Rhagfyr 2001, Cyfrol 44, Rhifyn, 6, Tud.25.
- Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth*, Sloan Management Review, Haf 2000
- Relentless Growth - How Silicon Valley Innovation Strategies can Work in Your Business*, New York: Free Press, 1998
- Strategy, value innovation, and the knowledge economy*, Sloan Management Review, Gwanwyn 1999
- Tapping into your creative potential*, Business Journal, Ebrill 2002
- The Human Side, Best HR Practice for Today's Innovation Management*, Research Technology Management, Ionawr 2002
- The Innovation Imperative*, Information Outlook, Hydref 2000
- The Innovation Journey*, Academy of Management Review, Hydref 2000
- The Weird Rules of Creativity*, Harvard Business Review, Medi 2002, Cyfrol 79, Rhifyn 8, Tud.94.
- Working Knowledge - How organisation Manage what they know*, Boston, Business Harvard School Press, 1998

www.mmm.com "3M's Major Innovations"

www.24/7innovation.com

www.newsroom.barclays.co.uk

www.wda.co.uk

www.innovation.gov.uk

www.cordis.lu/innovation-smes/scoreboard/home.html

www.cbi.cgrey.com

www.brint.com

www.findarticle.com

www.business-minds.com



Cyngor Rheolaeth Cymru
Wales Management Council



Blwch Post 61, Caerdydd, CF24 5YE
Rhif Ffôn: 029 2045 0224 Rhif Ffacs: 029 2045 0231
E-bost: help@crc-wmc.org.uk gwefan: www.crc-wmc.org.uk