

## Are Board-Managed Cooperatives Efficient? When Monitors become Managers

Norman Mohd Saleh,<sup>1</sup> Md Shafiin Shukor,<sup>1</sup> Azizah Abdullah,<sup>2</sup> Mohamat Sabri Hassan,<sup>1</sup> Romlah Jaffar,<sup>1</sup> Sarah Aziz Abdul Ghani Aziz,<sup>4</sup> Noradiva Hamzah,<sup>1</sup> Zaini Embong,<sup>1</sup> Zahir Dahari,<sup>3</sup> Romaizah Abdul Kadir<sup>3</sup>

### ABSTRACT

There is evidence of inefficiencies in cooperatives, but the literature does not adequately address this issue. In contrast to the previous literature on cooperative efficiency, we study the effects of cooperatives that are managed by the board of directors, a situation that is common among cooperatives. This study aims to examine whether board-managed cooperatives (with significant agency costs) are less efficient than other cooperatives. This study estimated the technical efficiency of cooperatives using stochastic frontier analysis on a sample of 378 medium, small and micro cooperatives in Malaysia. The analysis shows that board-managed cooperatives are less efficient than cooperatives with an appointed manager. This result is consistent with the agency-resource dependence perspective (an integration of monitoring and provision of resources). Moreover, the efficiency of a cooperative is related to the number of its charitable funds and members. The appointment of a manager in cooperatives should be encouraged. Although cooperatives lack the resources to appoint a manager, the efficiency that results from such an investment could lead to higher revenues and return to the members.

<sup>1</sup> Faculty of Economics and Management, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Malaysia.  
[norman@ukm.edu.my](mailto:norman@ukm.edu.my), [shafiinshukor@gmail.com](mailto:shafiinshukor@gmail.com), [msabri@ukm.edu.my](mailto:msabri@ukm.edu.my), [drromlahjaffar@gmail.com](mailto:drromlahjaffar@gmail.com),  
[adibz@ukm.edu.my](mailto:adibz@ukm.edu.my), [zainiembong@ukm.edu.my](mailto:zainiembong@ukm.edu.my)

<sup>2</sup> Faculty of Accountancy Universiti Teknologi MARA Cawangan Selangor, Kampus Puncak Alam, Malaysia.  
[aziza588@uitm.edu.my](mailto:aziza588@uitm.edu.my)

<sup>3</sup> Suruhanjaya Koperasi Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia [zahir@skm.gov.my](mailto:zahir@skm.gov.my), [romaizah@skm.gov.my](mailto:romaizah@skm.gov.my)

<sup>4</sup> Institute for Environment and Development (LESTARI), Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Malaysia.  
[saziz@ukm.edu.my](mailto:saziz@ukm.edu.my)

### ملخص

توجد أدلة على وجود عدم كفاءة في التعاونيات، لكن الأدبيات لا تعالج هذه القضية بشكل كافٍ. بخلاف الأدبيات السابقة حول كفاءة التعاونيات، ندرس آثار التعاونيات التي تُدار بواسطة مجلس الإدارة، وهي حالة شائعة بين التعاونيات. تهدف هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كانت التعاونيات التي يديرها مجلس الإدارة (بتكاليف وكالة كبيرة) أقل كفاءة من التعاونيات الأخرى. قدرت هذه الدراسة الكفاءة الفنية للتعاونيات باستخدام تحليل الحدود العشوائية على عينة من 378 تعاونية متوسطة وصغيرة ومتناهية الصغر في ماليزيا. يُظهر التحليل أن التعاونيات المدارة بواسطة مجلس الإدارة أقل كفاءة من التعاونيات التي لديها مدير معين. هذه النتيجة تتسق مع منظور الاعتماد على الوكالة والموارد (تكامل المراقبة وتوفير الموارد). علاوة على ذلك، ترتبط كفاءة التعاونية بعدد صناديقها الخيرية وأعضائها. وينبغي تشجيع تعيين مدير في التعاونيات. على الرغم من أن التعاونيات تفتقر إلى الموارد لتعيين مدير، إلا أن الكفاءة الناتجة عن مثل هذا الاستثمار يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإيرادات والعائدات للأعضاء.

### RÉSUMÉ

Il existe des preuves de l'inefficacité des coopératives, mais la littérature n'aborde pas cette question de manière adéquate. Contrairement à la littérature précédente sur l'efficacité des coopératives, nous étudions les effets des coopératives gérées par le conseil d'administration, une situation courante dans les coopératives. Cette étude vise à examiner si les coopératives gérées par le conseil d'administration (avec des coûts d'agence significatifs) sont moins efficaces que les autres coopératives. Cette étude a estimé l'efficacité technique des coopératives en utilisant l'analyse des frontières stochastiques sur un

échantillon de 378 moyennes, petites et micro coopératives en Malaisie. L'analyse montre que les coopératives gérées par le conseil d'administration sont moins efficaces que les coopératives dont le directeur est nommé. Ce résultat est cohérent avec la perspective de la dépendance à l'égard des ressources (intégration du contrôle et de la fourniture de ressources). En outre, l'efficacité d'une coopérative est liée au nombre de ses fonds caritatifs et de ses membres. La nomination d'un directeur dans les coopératives devrait être encouragée. Bien que les coopératives manquent de ressources pour nommer un directeur, l'efficacité qui résulte d'un tel investissement pourrait conduire à des revenus plus élevés et à une meilleure rentabilité pour les membres.

**Keywords:**Board, Cooperative, Efficiency, Malaysia, Manager, Stochastic Frontier Analysis, Resource-based View

**JEL Classification:** C23, R41 (up to 5 codes)