

Petrit Dollani¹

Uniwersytet Tirański, Albania

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

https://doi.org/10.29316/9788368103342_18

ALBANIA JAKO NOWY KRAJ DOCELOWY TURYSTYKI MEDYCZNEJ NA RYNKU EUROPEJSKIM – POLSKA PERSPEKTYWA

ALBANIA AS A NEW DESTINATION FOR MEDICAL TOURISM IN THE EUROPEAN MARKET – A POLISH PERSPECTIVE

Streszczenie

Turystyka medyczna to rozwijająca się branża w Albanii, oferująca wysokiej jakości i opłacalne usługi opieki zdrowotnej pacjentom zagranicznym. W niniejszym opracowaniu zbadano obecny stan turystyki medycznej w Albanii, jej potencjał wzrostu i wyzwania, przed którymi stoi. Za pomocą jakościowych i ilościowych metod badawczych badanie ocenia czynniki wpływające na branżę turystyki medycznej w Albanii, w tym korzyści kosztowe, jakość opieki i ramy regulacyjne. Wyniki podkreślają mocne strony Albanii w zakresie przystępności cenowej i wykwalifikowanych specjalistów, ale ujawniają również bariery, takie jak infrastruktura i międzynarodowe uznanie. Opracowanie kończy się zaleceniami politycznymi mającymi na celu wzmocnienie pozycji Albanii na europejskim rynku turystyki medycznej w ogóle, biorąc pod uwagę polską perspektywę.

Słowa kluczowe: turystyka medyczna, Albania, usługi opieki zdrowotnej, jakość opieki zdrowotnej

Abstract

Medical tourism is a growing industry in Albania, offering high-quality and cost-effective healthcare services to international patients. This study examines the status of medical tourism in Albania, its growth potential and the challenges it faces. Using qualitative and quantitative research methods, the study assesses the factors influencing the medical tourism industry in Albania, including cost benefits, quality of care and regulatory framework. The results highlight Albania's strengths in terms of affordability and skilled professionals, but also reveal barriers such as infrastructure and international recognition. The study concludes with policy recommendations aimed at strengthening Albania's position in the European medical tourism market in general, considering the Polish perspective.

Keywords: medical tourism, Albania, healthcare services, quality of healthcare

¹ dr, <https://orcid.org/0000-0003-2623-3905>; e-mail: petrit.dollani@unitir.edu.al

Wstęp

Turystyka medyczna stała się szybko rozwijającą się globalną branżą, napędzaną rosnącym popytem o wysokiej jakości, ale i konkurencyjnych usług opieki zdrowotnej. Wielu pacjentów szuka leczenia za granicą z powodu wysokich kosztów, długiego czasu oczekiwania lub ograniczonego dostępu do specjalistycznej opieki w swoich krajach ojczystych. W rezultacie kraje o konkurencyjnych cenach i dobrze rozwiniętej infrastrukturze opieki zdrowotnej stały się atrakcyjnymi krajami docelowymi turystyki medycznej. Albania, mały, ale strategicznie położony kraj w Europie Południowo-Wschodniej, zaczął się ugruntowywać jako potencjalny gracz na tym lukratywnym rynku.

Albania oferuje unikalne połączenie opłacalności, wykwalifikowanych pracowników medycznych i bliskości Europy Zachodniej, co czyni ją atrakcyjnym celem podróży dla turystów medycznych. Prywatne placówki opieki zdrowotnej w kraju zainwestowały znaczne środki w nowoczesny sprzęt medyczny i profesjonalistów przeszkolonych za granicą, aby sprostać wymaganiom zagranicznych pacjentów. Pomimo swoich zalet Albania nadal stoi przed wyzwaniem związanym z infrastrukturą, międzynarodową akredytacją i globalną świadomością. Zrozumienie tych mocnych i słabych stron ma kluczowe znaczenie dla rozwoju zrównoważonej branży turystyki medycznej w kraju.

Niniejszy rozdział ma na celu zbadanie obecnego stanu turystyki medycznej w Albanii poprzez analizę kluczowych czynników wpływających na jej wzrost i rozwój. Poprzez eksplorację szans i wyzwań, niniejsze badanie dostarcza wglądu w strategię potrzebne do wzmocnienia pozycji Albanii na globalnym rynku turystyki medycznej. Wyniki badań przyczynią się do lepszego zrozumienia potencjału Albanii jako centrum turystyki medycznej i przedstawią zalecenia polityczne dla interesariuszy zaangażowanych w branżę opieki zdrowotnej i turystyki. W szczególności ma na celu odpowiedź na pytanie: „Jakie są kluczowe mocne strony, które sprawiają, że Albania jest atrakcyjna dla turystów medycznych, w tym z turystów z Polski, i jakie wyzwania należy pokonać, aby dalej rozwijać branżę?”. Odpowiadając na to pytanie, badanie zapewnia kompleksowe zrozumienie konkurencyjności Albanii w turystyce medycznej i niezbędnych kroków w celu poprawy.

Materiał i metoda

Aby osiągnąć cele badawcze, przyjęto podejście mieszanych metod, integrujące zarówno dane jakościowe, jak i ilościowe. Komponent jakościowy obejmuje pogłębioną analizę wtórnych danych, pochodzących z wywiadów z kluczowymi interesariuszami, takimi jak pracownicy opieki zdrowotnej,

decydenci i zagraniczni pacjenci, którzy otrzymali leczenie w Albanii. Dane te dostarczają wglądu w osobiste doświadczenia, postrzeganą jakość opieki i bariery regulacyjne. Aspekt ilościowy obejmuje analizę danych statystycznych na temat trendów w turystyce medycznej, porównywanie kosztów procedur między Albanią a innymi krajami. Ponadto dane wtórne z raportów rządowych, recenzowanych artykułów w czasopiśmie i publikacji branżowych są włączane w celu potwierdzenia ustaleń i zapewnienia wszechstronnej analizy sektora turystyki medycznej w Albanii.

Wyniki

Jedną z najważniejszych zalet turystyki medycznej w Albanii jest jej opłacalność. Pacjenci podróżujący do Albanii na zabiegi medyczne korzystają ze znacznie niższych cen w porównaniu z krajami Europy Zachodniej i Stanami Zjednoczonymi. Przystępność cenowa usług medycznych w Albanii wynika z niższych kosztów pracy, obniżonych wydatków administracyjnych i korzystnych kursów walut. Wiele procedur, w tym zabiegi stomatologiczne, chirurgia plastyczna i zabiegi ortopedyczne, kosztuje ułamek tego, co w innych krajach, przy jednoczesnym zachowaniu wysokich standardów opieki. Pacjenci mogą zaoszczędzić kilkakrotnie na zabiegach medycznych w Albanii w porównaniu z krajami ojczystymi (Kotollaku, 2024). Ta przewaga kosztowa sprawia, że Albania jest atrakcyjnym celem podróży dla osób, które wymagają wysokiej jakości usług medycznych, ale nie stać ich na nie w swoich krajach ojczystych.

Innym kluczowym czynnikiem przyczyniającym się do rozwoju branży turystyki medycznej w Albanii jest jakość usług opieki zdrowotnej oferowanych przez prywatne placówki medyczne. Wiele prywatnych szpitali i klinik w Albanii jest wyposażonych w najnowocześniejszą technologię i zatrudnia przeszkolonych za granicą pracowników służby zdrowia. Te placówki przestrzegają nowoczesnych standardów opieki zdrowotnej i oferują specjalistyczne zabiegi, w tym chirurgię plastyczną, opiekę stomatologiczną, leczenie niepłodności i zabiegi okulistyczne. Pacjenci z Europy Zachodniej i sąsiednich krajów bałkańskich coraz częściej wybierają Albanię ze względu na jej wysoko wykwalifikowanych lekarzy i spersonalizowaną opiekę. Wielu pracowników służby zdrowia w Albanii studiowało lub kształciło się za granicą, wnosząc międzynarodową wiedzę specjalistyczną do sektora opieki zdrowotnej w kraju (Kalaja i in., 2023).

Pomimo tych zalet, wyzwania infrastrukturalne pozostają główną przeszkodą dla dalszego rozwoju turystyki medycznej w Albanii. Podczas gdy prywatne placówki opieki zdrowotnej są dobrze wyposażone i spełniają międzynarodowe standardy, publiczny sektor opieki zdrowotnej często zmagają się

z przestarzałym sprzętem i niewystarczającą infrastrukturą szpitalną. Wielu zagranicznych pacjentów woli prywatne kliniki, ale brak silnego publicznego systemu opieki zdrowotnej ogranicza zdolność Albanii do przyciągania szerszej gamy turystów medycznych. Ponadto infrastruktura transportowa, w tym lotniska i sieci drogowe, wymaga poprawy, aby ułatwić dostęp pacjentom zagranicznym. Dostępność i wygoda odgrywają kluczową rolę w konkurencyjności kraju w branży turystyki medycznej, co sprawia, że Albania musi inwestować w modernizację infrastruktury.

Albania ma względną przewagę konkurencyjną pod względem przystępności cenowej i jakości opieki, ale napotyka ograniczenia również w zakresie akredytacji i marketingu. Kraje takie jak np. Turcja i Węgry skutecznie pozycjonują się jako centra turystyki medycznej dzięki ukierunkowanemu wsparciu rządowemu, międzynarodowej akredytacji szpitali i szeroko zakrojonym kampaniom marketingowym. Albania może wyciągnąć wnioski z tych przykładów i wdrożyć inicjatywy strategiczne, aby zwiększyć swoją widoczność i wiarygodność na globalnym rynku turystyki medycznej (Ateş, Sunar, 2024).

Ponadto inwestycje w infrastrukturę medyczną i publiczną opiekę zdrowotną mogłyby poprawić ogólne postrzeganie sektora medycznego w Albanii. Inicjatywy rządowe mające na celu modernizację szpitali publicznych i wdrożenie lepszej polityki opieki zdrowotnej stworzą bardziej sprzyjające środowisko dla turystów medycznych. Partnerstwa między rządem a prywatnymi dostawcami opieki zdrowotnej również ułatwiają wysiłki akredytacyjne, zapewniając, że albańskie placówki medyczne spełniają międzynarodowe standardy (Toylan, 2019).

Ukierunkowane kampanie marketingowe i działania w zakresie zasięgu cyfrowego znacznie zwiększają widoczność Albanii jako celu turystyki medycznej. Wiele konkurujących krajów inwestuje duże środki w obecność online, opinie pacjentów i współpracę z agencjami podróży medycznych. Albania może skorzystać z bardziej strategicznego podejścia do marketingu cyfrowego, w tym wielojęzycznych witryn internetowych, filmów promocyjnych i partnerstw z międzynarodowymi podmiotami ułatwiającymi opiekę zdrowotną (Kola i in., 2024).

Innym kluczowym czynnikiem jest poprawa opieki następcej i usług następnych dla pacjentów zagranicznych. Wielu turystów medycznych priorytetowo traktuje miejsca, w których opieka po leczeniu jest łatwo dostępna (Hwang i in., 2018). Rozwój usług telemedycznych i międzynarodowych programów wsparcia pacjentów w Albanii działa na rzecz zwiększania zaufania i zadowolenia pacjentów, zapewniając powtarzających się gości i pozytywną promocję szeptaną.

Szacunkowa liczba turystów medycznych w Albanii oraz wpływy finansowe

Oficjalne dane dotyczące liczby turystów medycznych odwiedzających Albanię są ograniczone, lecz niektóre instytucje krajowe, jak Instytut Statystyki (INSTAT), zaczęły rejestrować ten segment turystyki w ostatnich latach. Według danych INSTAT, w 2022 roku 2 392 cudzoziemców zadeklarowało, że ich celem wizyty w Albanii było leczenie zdrowotne (INSTAT, 2023). Choć liczba ta wydaje się niewielka w porównaniu do ogólnego ruchu turystycznego - ponad 10 milionów turystów rocznie (AIDA, 2024), stanowi ona wyraźny sygnał wzrostu zainteresowania Albanią jako destynacją medyczną. Z uwagi na brak systematycznej ewidencji wszystkich usług zdrowotnych świadczonych obcokrajowcom, rzeczywista liczba może być znacznie wyższa.

Eksperti branżowi i praktycy rynku sugerują, że oficjalne statystyki znacznie zaniżają faktyczny udział turystów medycznych w Albanii. Wielu pacjentów korzysta z usług medycznych w prywatnych klinikach bez formalnej rejestracji ich pobytu jako „turystyki zdrowotnej”, co powoduje trudności w dokładnym oszacowaniu tego segmentu. W opinii ekspertów branży, wyrażonych w bezpośrednich wywiadach przeprowadzonych przez autora, liczba pacjentów zagranicznych może sięgać nawet 90-100 tysięcy rocznie, w zależności od sezonu i dostępności konkretnych zabiegów. Często są to pacjenci z krajów sąsiednich, jak Kosowo, Macedonia Północna i Włochy, ale także z bardziej odległych krajów UE, takich jak Niemcy, Francja, Belgia i Polska.

Albania staje się szczególnie atrakcyjna dla pacjentów poszukujących usług stomatologicznych, zabiegów kosmetycznych i ortopedycznych (France24, 2024). Często pacjenci ci łączą zabiegi medyczne z wakacyjnym pobytem nad Morzem Jońskim lub Adriatykiem, co utrudnia wyodrębnienie ich w klasycznych statystykach turystycznych. Rozbieżności wynikają nie tylko z niedoskonałości systemów statystycznych, ale także z celowego zaniżania danych przez niektóre podmioty komercyjne. W ocenie ekspertów, wiele zagranicznych klinik i agencji turystyki medycznej nieformalnie współpracuje z albańskimi placówkami, co sprawia, że część pacjentów nie figuruje w żadnych oficjalnych bazach danych. Niezależnie od źródeł, obserwuje się wyraźny trend wzrostowy, który może zostać wzmocniony poprzez wdrożenie bardziej przejrzystych mechanizmów rejestracji i promocji usług zdrowotnych na poziomie krajowym. Rosnące zaufanie do jakości usług oraz ich przystępność cenowa przyciągają pacjentów z rynków zachodnich.

Zarówno dane liczbowe, jak i opinie ekspertów sugerują, że Albania znajduje się w fazie dynamicznego wzrostu w zakresie turystyki medycznej,

choć jej rzeczywisty zasięg jest trudny do precyzyjnego określenia (Hindustan Times, 2024). Brak jednolitego systemu raportowania usług świadczonych turystom medycznym może wpływać negatywnie na planowanie polityki zdrowotnej i promocji międzynarodowej. Wprowadzenie jednolitej klasyfikacji oraz raportowania usług medycznych świadczonych cudzoziemcom mogłoby znacząco poprawić jakość danych i ułatwić rozwój strategii sektora. W przeciwnym razie Albania może tracić potencjalne korzyści gospodarcze oraz wizerunkowe związane z tą formą turystyki.

Dane przedstawione przez ekspertów wykazują, że wpływy z turystyki medycznej w Albanii wynosiły w 2024 r. od 200 do 250 milionów euro (Bawolek, 2024), co stanowi ok. 12% całkowitych przychodów Albanii z turystyki. Wszyscy zgodnie podkreślają, że najbardziej rentowne są usługi stomatologiczne i chirurgia estetyczna, m. in. dlatego, że zagraniczni turyści są gotowi zapłacić wyższe stawki za szybki dostęp do usług, w porównaniu do lokalnych pacjentów. Średnie wydatki przypadającego na jednego pacjenta zagranicznego, na pobyt medyczny w Albanii, szacuje się na około 2.500 euro, z czego połowa przypada na usługi medyczne, a reszta na pobyt i wydatki turystyczne. Te szacunki sugerują, że turystyka medyczna generuje również efekty mnożnikowe dla innych gałęzi gospodarki, takich jak hotelarstwo, gastronomia i transport.

Z nieformalnych prognoz fachowców, wynika, że w długoterminowej perspektywie Albania może wygenerować nawet 350-370 milionów euro rocznie z turystyki medycznej, jeśli zostaną wprowadzone odpowiednie instrumenty wspierające ten sektor, takie jak certyfikacja jakości, ułatwienia wizowe i promocja na rynkach docelowych. Eksperti podkreślają także, że rosnące znaczenie pacjentów z UE, w tym z Polski, może przyczynić się do stabilnego dopływu zagranicznych środków finansowych do sektora zdrowia prywatnego. Ostatecznie turystyka medyczna może stać się jednym z filarów dywersyfikacji albańskiej gospodarki, zmniejszając zależność od tradycyjnych form turystyki sezonowej.

Zdaniem ekspertów, niezwykle istotne jest, aby pacjenci zagraniczni wykazywali się rozważą przy wyborze placówki medycznej w Albanii. Intensywnie promowane w Internecie oferty usług medycznych mogą czasami przedstawić niepełny lub wyidealizowany obraz rzeczywistości, dlatego pacjenci nie powinni ufać jedynie atrakcyjnej oprawie wizualnej czy chwytliwym hasłom marketingowym. Zaleca się, by przed skorzystaniem z usług danej kliniki dokładnie przeanalizować dostępne opinie innych pacjentów, poszukać niezależnych recenzji oraz sprawdzić, czy dana placówka posiada odpowiednie certyfikaty jakości i jest nadzorowana przez stosowne instytucje.

Równie ważne, jest zweryfikowanie kwalifikacji lekarza, który ma przeprowadzić zabieg. Pacjent powinien upewnić się, że specjalista posiada odpowiednie wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz aktualne licencje uprawniające do wykonywania praktyki lekarskiej, szczególnie w zakresie planowanej procedury. Warto także zasięgnąć informacji na temat dotychczasowych efektów leczenia tego lekarza oraz ewentualnych skarg lub postępowań dyscyplinarnych. Tylko świadome i odpowiedzialne podejście do wyboru usługodawcy medycznego może ograniczyć ryzyko niepowodzeń zdrowotnych i zapewnić pacjentowi realne bezpieczeństwo podczas leczenia w Albanii.

Polscy turyści medyczni w Albanii

Polska stała się rosnącym źródłem turystów medycznych do Albanii, szczególnie w dziedzinie opieki stomatologicznej i chirurgii plastycznej. Polscy pacjenci są przyciągani do Albanii ze względu na jej przystępność cenową, krótki dystans podróży i wysokie standardy prywatnej opieki zdrowotnej. Badania wskazują, że polscy pacjenci mogą zaoszczędzić do 70-80% na zabiegach, takich jak implanty stomatologiczne i zabiegi estetyczne w porównaniu z cenami w Polsce. Ponadto dostępność polskojęzycznych koordynatorów medycznych i pośredników w niektórych albańskich klinikach pomogła złagodzić bariery komunikacyjne, co dodatkowo zachęciło polskich pacjentów do szukania leczenia w Albanii.

Ponadto bezpośrednio całoroczne połączenia lotnicze (szczególnie linii low-cost Ryanair i Wizzair) między głównymi polskimi miastami a Tiraną ułatwiły turystykę medyczną, umożliwiając pacjentom wygodne podróżowanie na krótkoterminowe pobyty medyczne. Przystępność cenowa zakwaterowania w połączeniu z możliwością poznania atrakcji kulturowych i przyrodniczych Albanii zwiększa ogólną atrakcyjność dla polskich turystów medycznych. Agencje podróży medycznych w Polsce zaczęły oferować dostosowane pakiety, które obejmują leczenie, zakwaterowanie i zajęcia rekreacyjne, dzięki czemu Albania stała się bardziej dostępną opcją dla polskich pacjentów. Albania coraz bardziej specjalizuje się w niszowych usługach medycznych, takich jak zaawansowana implantologia stomatologiczna, rehabilitacja ortopedyczna i turystyka wellness, co dodatkowo odróżnia ją od konkurentów w regionie.

Wnioski

Podsumowując, Albania ma potencjał, aby stać się ważnym graczem w globalnej branży turystyki medycznej ze względu na swoją przystępność cenową i wysokiej jakości usługi opieki zdrowotnej. Jednak aby w pełni

wykorzystać ten potencjał, należy sprostać kilku wyzwaniom, w tym rozwojowi infrastruktury, międzynarodowej akredytacji i strategicznemu marketingowi. Ucząc się od udanych doświadczeń z czołówki krajów turystyki medycznej, inwestując w infrastrukturę opieki zdrowotnej i przyjmując ukierunkowane strategie promocyjne, Albania może przyciągnąć więcej międzynarodowych pacjentów i ugruntować swoją pozycję jako wiarygodnego i konkurencyjnego centrum turystyki medycznej.

Wzmocnienie współpracy między rządem a prywatnymi dostawcami opieki zdrowotnej, poprawa połączeń transportowych i integracja telemedycyny z opieką po leczeniu może dodatkowo umocnić pozycję Albanii w branży. Zapewnienie, że placówki medyczne przestrzegają międzynarodowych standardów akredytacyjnych i wzmocnienie ochrony praw pacjenta przyczyni się do długoterminowej konsolidacji dobrej opinii o Albanii jako kraj docelowy turystyki medycznej.

Ponadto, stałe inwestycje w badania i rozwój w sektorze opieki zdrowotnej będą miały kluczowe znaczenie dla utrzymania konkurencyjności Albanii w rozwijającej się branży turystyki medycznej. Ciągły monitoring satysfakcji pacjentów i wyników leczenia, wraz z adaptacyjnymi ramami polityki, może wzmocnić reputację Albanii jako bezpiecznego i innowacyjnego miejsca docelowego dla opieki zdrowotnej. Dzięki odpowiednim politykom, inwestycjom i strategiom marketingowym Albania ma potencjał, aby stać się preferowanym wyborem dla turystów medycznych.

Aby jeszcze bardziej wzmocnić atrakcyjność Albanii dla polskich turystów medycznych, należy rozważyć ukierunkowane kampanie marketingowe i strategiczną współpracę z polskimi dostawcami usług opieki zdrowotnej i firmami ubezpieczeniowymi. Poprzez rozszerzenie partnerstw i poprawę polskojęzycznej obsługi klienta Albania może umocnić swoją obecność na polskim rynku turystyki medycznej, wspierając długoterminowy wzrost i przyciągając stały napływ pacjentów z Polski. Dalsze badania i monitoring są konieczne, aby w pełni zrozumieć potencjał Albanii jako rozwijającego się centrum turystyki medycznej w Europie Południowo-Wschodniej.

Piśmiennictwo

1. Albanian Investment Development Agency (AIDA). (2024). *Tourism sector fact sheet*. Pobrane z: https://aida.gov.al/wp-content/uploads/2024/09/AIDA_Fact-Sheet_Tourism2024.pdf (dostęp: 18.04.2025).
2. Albanian Institute of Public Health (AIPH). (2024). *Raporti vjetor për turizmin mjekësor në Shqipëri 2023*. Tirana.
3. Ateş, A., Sunar, H. (2024). Comparison of Türkiye's medical tourism market with existing and potential competitor countries. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 5(2), 342-368. <https://doi.org/10.58702/teyd.1419097>

4. Bawółek, J. (2024). *Ten kraj doświadcza boomu w branży turystyki medycznej. Dlaczego?* Polska Agencja Prasowa. Pobrane z: <https://www.pap.pl/aktualnosci/ten-kraj-doswiadcza-boomu-w-branzy-turystyki-medycznej-dlaczego> (dostęp: 18.04.2025).
5. France24. (2024). *Lips, teeth and breasts: Albania cashes in on medical tourism*. Pobrane z: <https://www.france24.com/en/live-news/20241031-lips-teeth-and-breastsalbania-cashes-in-on-medical-tourism> (dostęp: 18.04.2025).
6. Hindustan Times. (2024). *Albania's medical tourism boom: Affordable smiles and cosmetic procedures attract visitors*. Pobrane z: <https://www.hindustantimes.com/lifestyle/health/albanias-medical-tourism-boom-affordable-smiles-and-cosmeticprocedures-attract-visitors-101730988194957.html> (dostęp: 18.04.2025).
7. Hwang, S., Lee, D., Kang, C. Y. (2018). Medical tourism: Focusing on patients' prior, current, and post experience. *International Journal of Quality Innovation*, 4, Article 4. <https://doi.org/10.1186/s40887-018-0024-2>
8. INSTAT. (2023). *Statistical yearbook of the Republic of Albania*. Institute of Statistics.
9. Kalaja, R., Kurti, S., Myshketa, R. (2023). Service quality and patient satisfaction with private health care services in Albania. *International Journal of Public Health Science*, 12(1), 460-468. <https://doi.org/10.11591/ijphs.v12i1.22240>
10. Kola, B., Gjermizi, J., Tepelena, I. (2024). The impact of digital marketing on tourism in Albania. *Journal of Educational and Social Research*, 14(4), 170-179. <https://doi.org/10.36941/jesr-2024-0094>
11. Kotollaku, M. (2024). Dental tourism in Albania: A study that explores the factors that attract foreign tourists to benefit from dental services in Albania. *Multidisciplinary Science Journal*, 6(10), 2024213. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024213>
12. Toylan, N. (2019). Strategic alliances: A conceptual model of health tourism. W: H. Dincer, S. Yuksel, *Handbook of Research on Managerial Thinking in Global Business Economics* (s. 500-519). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7180-3.ch028>